

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Gabriel Caon Gentil

**A INTERAÇÃO DE SISTEMAS ADHOCRÁTICO E BUROCRÁTICO MEDIANTE A
PERSPECTIVA RETÓRICA**

**Porto Alegre
2017**

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmãos que sempre me apoiaram na escolha dos meus caminhos e acreditaram na minha autonomia.

Aos meus amigos pela motivação e por estarem ao meu lado nos momentos em que eu mais precisava.

À UFRGS, à escola de Administração e a todos os professores que atuaram na minha vida e me guiaram por este mar teórico.

Ao meu orientador, Ariston Azevêdo, pela paciência e por acreditar no meu potencial.

E à minha namorada, Bruna Araujo Mendes, por me acompanhar neste processo, sempre me apoiar e me ajudar a seguir em frente.

Gabriel Caon Gentil

**A INTERAÇÃO DE SISTEMAS ADHOCRÁTICO E BUROCRÁTICO MEDIANTE A
PERSPECTIVA RETÓRICA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevêdo Mendes

Porto Alegre

2017

RESUMO

Os arranjos organizacionais no mundo capitalista democrático vêm passando por uma grande reformulação, tanto do ponto de vista prático quanto teórica, devido à revolução tecnológica e sociocultural das últimas décadas. Embora ainda seja vislumbrado apenas um processo inicial do que promete ser uma mudança drástica na sistemática organizacional, já se pode perceber o ruir das estruturas de caráter burocrático frente a um novo momento que exige um dinamismo, uma flexibilidade e um funcionamento os quais este conjunto parece não conseguir mais atender. Por mais que muito se discuta para qual modelo este novo contexto levará as organizações, já se pode notar uma redução da hierarquia, da rigidez das estruturas, a vigência de novos valores sociais e ambientais dentro no âmbito organizacional. Essas alterações profundas no âmago da sistemática organizacional levam a necessidade de uma reavaliação e, caso necessário até ressignificação, do ato administrativo e do papel de seus agentes na esfera da organização, além da identificação de como essa transformação influencia o conjunto de interações, influência e dominação próprias dos arranjos organizacionais e sociais. Buscar-se-á aqui especular acerca dos impactos causados do ponto de vista organizacional, pela perspectiva retórica, pela interação e atuação política dos agentes, seja enquanto orador seja enquanto auditório.

Palavras-chave: Arranjos organizacionais. Adhocracia. Burocracia. Dominação. Retórica. Ato administrativo.

ABSTRACT

The organizational arrangements in the democratic capitalist world have undergone a major reformulation, from a practical and a theoretical point of view, due to the technological and sociocultural revolution of the last decades. Although we can see only an initial process of what is promised is a drastic change in organizational systematics, can we already perceive the collapse of structures of a bureaucratic character in the face of a new moment that demands dynamism, flexibility and functioning, which this group seems to I can't answer. However much is discussed about which model this new context will lead organizations, we can already notice a reduction of the hierarchy, the rigidity of the structures, the validity of new social and environmental values within the organizational scope. These profound changes at the scope of organizational systematics lead to the need for reassessment, and if necessary re-signification, of the administrative act and the role of its agents in the sphere of organization, as well as the identification of how this transformation influences the set of interactions, domination of organizational and social arrangements. It will be sought here to speculate on the impacts caused from the organizational point of view, from the rhetorical perspective, from the interaction and political action of the agents, whether as a speaker or as an auditor.

Keywords: Organizational arrangements. Adhocracy. Bureaucracy. Domination. Rhetoric. Administrative act

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Recorte de pares filosóficos	48
Figura 2 – Organograma organização fictícia	55
Figura 3 – Auditórios burocrático e adhocrático	58
Figura 4 – Auditório misto	Erro! Indicador não definido. 9
Figura 5 – Dominação arranjo burocrático	Erro! Indicador não definido. 2
Nenhuma entrada de índice de ilustrações foi encontrada.	

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. JUSTIFICATIVA.....	10
1.2. OBJETIVO GERAL	10
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. ADMINISTRAÇÃO ENQUANTO UM ATO RETÓRICO	12
2.2. BUROCRACIA, ADHOCRACIA E ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES	14
2.2.1. Organizações burocráticas: ascensão e críticas.....	14
2.2.2. Organizações pós-burocráticas: adhocracia e organizações inteligentes	17
2.3. LÓGICA FORMAL NO DIREITO.....	22
2.3.1. O avanço da lógica formal no direito.....	22
2.3.2. A Escola da Exegese como a expressão da lógica formal no Direito	24
2.3.3. O Direito enquanto a vontade do Legislador, Escola Sociológica ou Funcional.....	26
2.4. LÓGICA ARGUMENTATIVA NO SISTEMA JURÍDICO.....	27
2.4.1. O raciocínio jurídico pós 45, o Direito em um sistema dinâmico e social	27
2.4.2. Direito e raciocínio dialético, uma lógica argumentativa.....	29
2.5. NOVA RETÓRICA	30
2.5.1. Auditório.....	32
2.5.2. Retórica e valores.....	35
2.5.3. Fatos, verdades, presunções e sistematização argumentativa.....	38
2.5.4. Os lugares	40
2.6. NOVA RETÓRICA E TÉCNICAS ARGUMENTATIVAS.....	41
2.6.1. Processos de ligação	41
2.6.1.1. Os argumentos quase lógicos.....	41
2.6.1.2. Argumentos baseados na estrutura do real.....	43
2.6.1.3. As ligações que fundamentam a estrutura do real.....	45
2.6.2. A dissociação das noções.....	46

3. METODOLOGIA	50
4. ANÁLISE ESPECULATIVA	51
4.1. DAS PREMISSAS	51
4.1.1. Administrar é atuar retoricamente	51
4.1.2. Estruturas organizacionais mistas: burocracia e adhocacria	52
4.1.3. Do ato retórico	56
4.2. DAS ESPECULAÇÕES	57
4.2.1. Administração por auditórios	57
4.2.2. Dominação e retórica	61
4.2.3. Retórica administrativa	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	74
MINTZBER, H. CRIANDO ORGANIZAÇÕES EFICAZES - ESTRUTURA EM CINCO CONFIGURAÇÕES. SÃO PAULO: ATLAS, 2006.....	74

1. INTRODUÇÃO

Em um momento histórico onde o mercantilismo e a manufatura artesanal possuíam uma hegemonia nos sistemas de câmbio e produção, a revolução industrial permitiu a refundação da estrutura social e organizacional ao alterar a sistemática de trabalho humana e possibilitar a produção em massa. Um novo arranjo foi moldado em virtude do avanço tecnológico, da divisão do trabalho, da criação de estruturas rígidas e burocráticas que permitiram se atingir uma eficiência, um planejamento e um controle nunca antes imaginado. No entanto, da mesma forma que o caráter normativo e monopólico da escola de exegese não atende mais o cenário jurídico atual, as estruturas burocráticas com sua rigidez e supressão criativa não condizem mais com contexto dinâmico e flexível gerado pela globalização, a evolução digital e revisão valorativa social.

Da mesma forma que as organizações e guildas artesanais deram espaço para um conjunto produtivo mecanizado e processualmente dividido, hierarquias rígidas, e processos estratificados o formalismo normativo vêm dando lugar para arranjos orgânicos, células autônomas de trabalho e um ajuste mútuo de responsabilidade compartilhada. Isto não indica uma quebra do paradigma burocrático nem uma migração em massa de arranjos organizacionais, mas o início de um processo ainda embrionário que pode ser o ponto de partida de uma revolução no âmbito organizacional.

Esta revisão do âmbito estrutural das organizações leva também à necessidade de uma revisão do ato administrativo e da função do administrador enquanto um agente inerente ao processo de organizar seja de um ponto de vista gerencial, político ou de liderança. Este novo momento o conduz para um papel muito mais político descolando seu viés exacerbadamente gerencialista para um papel mais voltado para a mediação. A retórica, que já se encontrava enquanto um elemento presente nos sistemas predominantemente burocráticos, adquire um papel central mediante a redução da

hierarquia, da formalidade e do monopólio, mediante o aumento da horizontalização, das relações orgânicas e da atuação política. Ao mesmo tempo, essa reconfiguração altera a presença e atuação dos sistemas de dominação tipicamente weberianos.

1.1. JUSTIFICATIVA

Acredita-se aqui ser necessário o aprofundamento de estudos com o intuito de expandir o conhecimento teórico e empírico acerca da dinâmica existente entre os arranjos organizacionais modernos, tantos as estruturas vigentes que se encontram em seu limite quanto as estruturas que encontram com a construção em andamento. É igualmente importante aprofundar o entendimento do papel do administrador, assim como o próprio ato administrativo em si, em relação aos sistemas organizacionais, principalmente mediante a perspectiva de um viés retórico, elemento essencial na prática do agente administrativo moderno.

Os formatos de argumentação, as manifestações das dominações, entre outros numerosos elementos se encontram em uma dinâmica constante que se altera mediante a estrutura ao mesmo tempo em que esta lhe retroalimenta em uma dialética constante estabelecendo processos, valores, influência, entre outros. É neste sistema de constante interação que serão elaboradas as especulações as quais visam a criação de um modelo acerca da relação burocrática adhocrática e em relação aos elementos anteriormente citados, mediante uma visão retórica.

1.2. OBJETIVO GERAL

Elaborar hipóteses acerca do processo de interação de uma área de inovação, tida como adhocrática, com uma estrutura organizacional propriamente burocrática mediante uma perspectiva retórica. Um conjunto especulativo que possa nortear e embasar uma pesquisa empírica futura sobre este sistema de relações.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Especular sobre a relação e posicionamento o qual adquire o administrador perante os dois arranjos organizacionais distintos;
- Especular sobre o conjunto argumentativo e de dominação na interação entre os arranjos organizacionais;
- Especular acerca do processo retórico administrativo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ADMINISTRAÇÃO ENQUANTO UM ATO RETÓRICO

É perceptível na estrutura social ocidental que nações que sejam tidas como exemplares, seja por fatores econômicos, desenvolvimento tecnológico, hegemonia militar, entre outros, tenham, principalmente no período pós-globalização, uma maior influência e transferência de elementos internos relacionados a questões culturais e científicas para países tidos como periféricos. Do ponto de vista do desenvolvimento e entendimento do arcabouço teórico da administração é notório, conforme indicam Azevedo e Grave (2014), a influência da produção anglo-saxônica.

Em um trabalho para melhor entendimento do âmago e essência do ato administrativo Azevedo e Grave (2014) dividem, metodologicamente, o que pode ser a administração do ponto de vista da concepção teórica atual em três segmentações: algo que se fala que é pode ser administração, algo que se fala que é pode não ser administração, algo que não se fala que é pode ser administração. No que tange a produção teórica analisada em relação ao conteúdo administrativo, algo que se fala que é pode ser administração, os autores identificaram três formatos de entendimento que podem representar uma aparência correspondente com a essência da administração: gerência, política e liderança. Segundo os autores poderíamos conceber três tipos de interação em relação aos elementos acima: apenas um deles representa a administração, criando uma relação mutuamente exclusiva; qualquer um deles representa a administração, criando uma relação de coexistência; o conjunto interativo e variável entre os três representa a administração, criando uma relação de complementaridade. Para Azevedo e Grave (2014), e conforme se utilizará enquanto premissa posteriormente, a interação que parece mais correta é a de complementariedade, que o conjunto dos três elementos representa a construção da aparência moderna da administração.

Uma vez que a organização é uma estrutura social de interação, é inerente que haja, no sentido amplo do conceito, um conjunto de conflitos que contemplem os agentes e a organização propriamente dita. Em relação aos vieses administrativos elaborados acima, Stefani e Azevedo (2014) apresentam o correspondente de cada vertente no que tange a avaliação do conflito organizacional. Na visão gerencialista o conflito entre indivíduo e organização parece ser inexistente, ou, pelo menos, está a priori resolvido em favor da organização. Na visão de liderança os conflitos são existentes e podem ser tratados de uma forma simétrica. Na visão política, onde administrar é adquirir e utilizar poder (influência), o conflito existe e não pode ser resolvido de forma simétrica, podendo ser resolvido, geralmente, pelo grupo mais forte. É nesta última vertente que teremos maior interesse uma vez que o ato administrativo político é aquele que mais demanda e mais desenvolve a retórica no âmbito organizacional.

Para além dos entendimentos com os quais a administração vem sendo retratada, Azevedo e Grave (2014) se preocupam do que pode ser sua essência, algo que pode ser, mas não é dito, que, segundo os autores, seria uma ação virtuosa. Uma ação em torno de um bem útil, um esforço humano necessário, suficiente e conveniente, mas segundo certa virtude. Poderíamos aqui entender a virtude, remetendo ao conceito aristotélico, como uma excelência do homem, uma prática constante e sistêmica em sua vida, adquirida pelo hábito e voltada para o coletivo, para boas ações. Para Azevedo e Grave (2014), a administração seria uma ação virtuosa devido ao fato de o administrador ser um agente virtuoso, dotado de um conjunto de qualidades, de uma excelência passível de recebimento e aprimoramento mediante um processo educacional.

Pode-se entender uma ação enquanto a iniciação, mediação ou realização de qualquer atividade. A administração se encontra contemplada tanto de forma unitária quanto complementar em relação aos elementos acima cujos vieses se encontram diretamente ligados aos conceitos administrativos citados anteriormente: iniciar como liderar, mediar como agir politicamente, e realizar como gerir. No entanto, o ato de administrar se diferencia de demais atos operacionais, pois ele se encontra no âmbito

da fala, como um ato predominantemente retórico.

Stefani e Azevedo (2014) transpõem a teoria dos atos de fala de Austin para o campo administrativo em uma tarefa de analisar, principalmente na vertente gerencialista, o ato da administração mediante um espectro retórico. Foram avaliados pelos autores dois tipos de enunciados descritos pelo filósofo britânico: os enunciados constataivos, aqueles que são julgados perante a veracidade; e os enunciados performativos, aqueles que são julgados pela sua condição de felicidade. Compreenderemos a administração inserida predominantemente, enquanto um ato retórico, nos enunciados performativos uma vez que, para Stefani e Azevedo (2014), este atende principalmente aqueles que se servem da fala, que levam em consideração elementos contextuais, de legitimidade, autoridade e sociais. Outra subdivisão que interessa um maior aprofundamento na teoria dos atos de fala de Austin é em relação aos três atos presentes em um enunciado: o ato locucionário, que diz respeito aos atos fonéticos, diz respeito a dizer algo; o ato ilocucionário, que expressa uma força, uma ordem, uma afirmação; e o ato perlocucionário, que diz respeito aos efeitos sobre o interlocutor ao dizer algo. Podemos sintetizar essas fases em: “dizer algo, agir em dizer algo, para obter alguma coisa através da ação dizendo algo”, Stefani e Azevedo (2014). No que tange ao ato administrativo retórico nosso maior interesse será no âmbito dos atos ilocucionário e perlocucionário, pois por mais que aqui se interesse pela expressão linguística em si o foco, conforme será verificado posteriormente com a Nova Retórica de Perelman, está na intenção do orador e na percepção que esse tem de seu público e vice-versa.

2.2. BUROCRACIA, ADHOCRACIA E ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES

2.2.1. Organizações burocráticas: ascensão e críticas

É notório como o sistema de organização burocrático se difundiu e ganhou legitimidade enquanto um formato altamente eficiente e revolucionário no período pós-revolução industrial. Em um contexto de industrialização, desenvolvimento tecnológico e necessidade de um modelo com ênfase na eficiência e que permitisse a expansão e

globalização sem a perda de controle, a burocracia se tornou uma referência e uma inovação enquanto estrutura organizacional. Pinchot (1994) elenca seis pilares pelos quais a burocracia permite a otimização da organização, eficiência e racionalização normativa: uma estrutura hierárquica; especialização por função; regras uniformes cobrindo direitos e obrigações; procedimentos padronizados para cada serviço; uma carreira baseada nas promoções por competência técnica; relações impessoais.

Ao implementar uma estrutura hierárquica, a burocracia “resolve” a possibilidade de conflitos internos mediante a delegação de autoridade, responsabilidade e uma prestação de conta clara. Este formato de controle está diretamente vinculado ao conceito weberiano de dominação racional-legal que é o tipo de dominação pura predominante em sistemas burocráticos. Weber (2004), em sua análise dos modelos organizacionais da época, concluiu que a burocracia permitia um aumento exponencial na eficiência, mas corroborava com a restrição da liberdade devido ao caráter engessado do sistema hierárquico. O autor identifica a dominação como um dos elementos mais importantes da ação social, uma vez que todas as áreas sociais, inclusive a organizacional, mostram-se profundamente influenciadas e submersas em complexos de dominação. Entende-se, aqui, por dominação a concepção weberiana para como um caso especial de poder, a capacidade de impor a terceiros a vontade própria. Como define Weber (2004), a atuação e existência de toda dominação pressupõe uma auto justificação mediante o apelo aos princípios de sua legitimação. O autor elenca três tipos puros de dominação: racional-legal, tradicional e carismática. Para os sistemas burocráticos o tipo de dominação mais predominante, e que nos interessa nesse momento, é a dominação racional-legal cuja legitimação se baseia em um sistema normativo onde, em última instância, obedece-se às regras e não a pessoa.

Outro ponto que Pinchot (1994) destaca como inovador na burocracia em relação aos sistemas organizacionais anteriores é a especialização operacional mediante a divisão do trabalho. Com uma segmentação processual específica cada indivíduo pode se focar em um modo de atuação, se aprimorar nele e garantir uma melhor forma de trabalho. Verificará posteriormente, no entanto, que este formato de

organização do trabalho limita a atuação do indivíduo e poda a capacidade de inovação. A forma de cada atividade ser exercida é decidida pelos níveis hierárquicos superiores que paralelamente organiza a estrutura de funções, poderes, responsabilidades e limites, que ao mesmo tempo em que direciona mediante uma estruturação de procedimentos formais um maior controle, padronização e eficiência do trabalho e dos resultados evita o abuso de autoridade mediante uma delimitação normativa e bem definida do poder dos supervisores. O sistema burocrático beneficia os indivíduos que atuem consoante os objetivos e foco da organização estruturando uma carreira profissional formal visando assim o crescimento daqueles com “melhor” rendimento, formato este com embasamento na impessoalidade, evitando assim o favoritismo e o nepotismo e tornando secundárias questões de sentimentos e vontades pessoais.

Embora a burocracia tenha revolucionado as estruturas organizacionais junto ao período pós-revolução industrial permitindo o alcance de uma eficiência e organização impressionantes, as últimas décadas têm demonstrado que este tipo de sistema possui um vasto conjunto de ambiguidades além de estar claramente defasado em relação ao momento sócio tecnológico atual não permitindo a adaptabilidade e velocidade de atuação que tanto se demanda hoje, além de persistir enquanto um sistema organizacional rígido e mecânico que não permite a atuação e crescimento humano em sua plenitude. Pinchot (1994) é um dos autores a avaliar a complexidade a qual as sociedades modernas, principalmente as democracias, têm atingido. O estratagema social e organizacional se dinamizou de tal forma que para a extração do melhor resultado é necessário que todos contribuam com sua inteligência e criatividade e que se tenha uma redistribuição mais igualitária da responsabilidade a qual burocracia não parece ser capaz de atender. Pelo contrário, segundo o autor, ela desencoraja o uso da inteligência e sociabilidade dos funcionários, os quais têm amplas condições de gerir o funcionamento de seu trabalho, ao criar uma formalidade excessiva e uma padronização rígida.

Pinchot (1994) ressalta a mudança vigente do formato de atendimento organizacional que está migrando de uma demanda voltada para a norma para uma

demanda voltada para a hierarquia, ou seja, se desloca o principal elemento de autoridade do chefe, ou norma, para os clientes, sejam eles internos ou externos. O fluxo de comunicação e atendimento é mais rápido quando liga a área e o cliente sem intermédio da chefia a qual pode atrasar e distorcer conteúdo e forma do fluxo informacional. Em alinhamento com esta perspectiva de atuação mais voltada para serviços internos e externos, cresce a necessidade de uma dedicação para com as pessoas, para com valores, os quais a impessoalidade da burocracia limita. O último ponto que decreta a situação arcaica a qual se encontram os sistemas organizacionais majoritariamente burocráticos é relativo á imensa digitalização a qual a estrutura produtiva global está passando. Trabalhos repetitivos e mecânicos começam a deixar de utilizar mão de obra humana, pelo menos em larga escala, e cada vez mais resta ao individuo a realização de atividades inteligentes e criativas, atividades voltadas para a superação do conhecido, que transcenda a simples repetição.

2.2.2. Organizações pós-burocráticas: adhocracia e organizações inteligentes

Embora diversos aspectos demonstrem a divergência crescente que o cenário sociocultural, econômico e político dos países democráticos vivem para com os sistemas exacerbadamente burocráticos, ainda é difícil indicar qual novo formato organizacional pode subsistir, mesmo que parcialmente, e revolucionar uma estrutura que por tantas décadas se desenvolveu e perpetuou um tecido normativo e mecânico. Mintzberg (2006) e Pinchot (1994) apresentam dois modelos os quais convergem rigorosamente em relação a soluções para cenários os quais a burocracia não consegue performar e se demonstra obsoleta.

Para Pinchot (1994), o ambiente no qual as organizações atuam se tornou tão complexo e volátil que uma estrutura na qual poucos indivíduos são responsáveis pela coordenação de um conjunto processual, estratégico e valorativo está fadada a falhar. O autor apresenta uma alternativa ao cunhar o conceito de Organizações Inteligentes nas quais o sistema utiliza o apoio da capacidade e inteligência de todos os agentes de uma forma livre e coordenada que pode se adaptar e lidar, tanto contextualmente

quando no conjunto da estrutura, de forma mais flexível aos desafios em constante mudança. O aumento da eficiência se daria no âmbito da liberdade em conjunto com uma autogestão a qual permitiria que todos agregassem valor ao sistema a partir de seus conhecimentos e perspectivas em vez de simplesmente realizar uma atividade mecânica pré-estabelecida. Paralelamente Mintzberg (2006) discorre acerca da capacidade de organizações adhocráticas atuarem em cenários de alta complexidade e baixa estabilidade, um formato organizacional que, conforme descrito anteriormente, converge em muitos pontos ao conceito de organização inteligente. Para Mintzberg (2006) o ponto chave para o funcionamento de uma adhocracia organizacional se encontra no ajuste mútuo da coordenação interna, a qual se pode entender, analogamente, como a liberdade citada por Pinchot para que a estrutura interna se adeque às necessidades do cliente e ao ambiente.

Nas adhocracias a estrutura rígida e hierárquica da organização tipicamente burocrática se dilui em um formato altamente horizontalizado voltado para equipes de projeto que contam com agentes altamente especializados. Para Mintzberg (2006), a inovação sofisticada requer uma configuração que seja hábil em fundir especialistas advindos de diversas áreas de atuação em equipes que se posicionem em formato de projeto criando assim um conjunto multidisciplinar em torno de um projeto de inovação específico. Nas organizações inteligentes, Pinchot (1994) descreve, de forma similar, a migração de um molde funcional para um de projeto voltado para um time interdisciplinar. No entanto, ao mesmo tempo em que o agente precisa de uma capacitação especializada ele necessita possuir uma perspectiva generalista, ou seja, ao mesmo tempo em que precisa se aprofundar na parte, necessita compreender e interagir com o todo. O desmembramento da estrutura hierárquica de poder em uma delegação e autonomia mais horizontal permite uma organização mais adaptável, a coordenação perde seu caráter *top-down* para se tornar mais simétrica, o chefe abre espaço para que as equipes tenham mais autonomia para se posicionar e decidir, afinal o processo é mais coeso e bem pensado quando quem lhe exerce participar de seu planejamento.

Um ponto central em relação à mudança estrutural que existe no âmbito das

organizações burocráticas e as organizações adhocráticas, e inteligentes, e que já foi tratado acima, de forma implícita, é o monopólio. Monopólio de poder, de decisão e de controle são características típicas de sistemas burocráticos, pois concentram a direção e organização em um núcleo da hierárquica institucional. Mintzberg (2006) descreve a adhocracia enquanto um modelo descentralizado uma vez que não se pode monopolizar o poder de inovar, o qual é uma das principais atribuições deste formato organizacional. Para Pinchot (1994), a redução dos monopólios é essencial tanto em termos de mercado quanto organizacional para que se possa atingir uma maior liberdade, para que o sistema possa se autogerir e se adaptar. O autor indica que, embora seja uma reivindicação comum da população a redução do monopólio estatal em relação às liberdades individuais, geralmente as pessoas agem de forma diametralmente oposta quando se trata de organizações privadas, atuando a favor das estruturas vigentes e rígidas da burocracia e dos centros de decisão e controle. As organizações inteligentes se posicionam como sistemas auto organizadores constituídos de partes autônomas que ordenam o sistema tendo em vista o relacionamento mútuo e a quebra dos monopólios tradicionais, saindo de um formato mecânico para um formato orgânico. Para os sistemas adhocráticos, Mintzberg (2006) descreve uma migração similar na qual a estrutura perde rigidez e ganha maleabilidade em um movimento mais orgânico no qual se reduz drasticamente a formalização comportamental.

Se na adhocracia a estrutura rígida e hierárquica da burocracia se dilui e se refaz em um formato mais orgânico e pulsante, o sistema estratégico e tático não poderia se manter monopolizado por um conjunto restrito de diretores, por uma cúpula formalmente designada. Mintzberg (2006) indica que nesse formato organizacional o processo de formulação estratégico não se encontra bem definido hierarquicamente, pois quando o propósito central de uma organização é inovar, os resultados nunca podem ser predeterminados em sua totalidade. Logo as estratégias, embora possam contar com uma diretriz e um norteamento, precisam se manter ajustáveis e flexíveis para se adaptar às mudanças internas e externas. No entanto, é perceptível que, embora a adhocracia cause uma ruptura do modelo de hierarquia e dominação mais burocrático e ceda autonomia e responsabilidade para os indivíduos, o autor,

implicitamente, indica que se sustenta ainda um monopólio em relação às decisões e objetivos mais centrais. Embora a adhocracia tenha uma composição mais orgânica, as observações e análises realizadas pelos autores se deu em um contexto capitalista e estatal democrático onde um grupo de acionistas, um dono único ou um órgão ou gestão governamental estará decidindo qual o objetivo e metas centrais a serem atingidos, salvo raras exceções. Ou seja, por mais que a estrutura organizacional da adhocracia atue no desfazimento das relações burocráticas pautadas em uma dominação racional-legal, ao estar inserida em um sistema tipicamente democrático capitalista, ela conserva um viés burocrático no que tange ao seu núcleo na figura de um dono, de acionistas ou de uma entidade que lhe controle. E por mais que decisões de nível secundário possam ser subordinadas a clientes internos e externos, o sistema ainda estará mais fortemente vinculado a questões de níveis primários advindas deste monopólio.

O papel da gerência e o ato administrativo adquirem uma conotação diferente nas estruturas adhocráticas daquela presente nas burocráticas. O administrador migra de uma função de planejar, organizar, dirigir e controlar para, segundo Mintzberg (2006), uma atividade mais voltada para a mediação dos conflitos oriundos de um sistema mais orgânico como a adhocracia, para canalizar os atritos em prol da eficiência, além de ser um elo para auxiliar a conexão com o ambiente externo. É através desta perspectiva que neste formato organizacional se aumenta a importância do ato retórico na administração. Podemos entender, conforme indica Mintzberg (2006), que esta se trata de uma das configurações organizacionais onde mais predomina o caráter político. Neste momento, no entanto, se desconsiderará o entendimento do autor acerca da baixa relevância de fatores de poder na estrutura adhocrática, considerando assim a visão de Weber (2004), o qual indica elemento de dominação como primordial em qualquer sistema social humano. Sendo assim, entende-se que a adhocracia desloca a predominância da dominação racional-legal para um domínio mais mesclado entre as formas de dominação racional-legal, tradicional e carismática e que a última adquire uma relação dialética e de retroalimentação perante o conjunto retórico e político da adhocracia conforme será detalhado mais tarde nas especulações. É importante ressaltar aqui, entretanto, que,

conforme indicado anteriormente, a adhocracia, nos moldes descritos por Mintzberg, uma vez presente em um contexto capitalista democrático, não se desvencilha em sua totalidade da dominação típica dos sistemas burocráticos, a qual continua presente e realiza praticamente uma função moderadora em relação às organizacionais. Segundo Weber (2004), entende-se por dominação tradicional aquela que se baseia e se legitima no âmago dos costumes sociais, num estatuto existente desde o início, em um determinado sistema cultural. Já por dominação carismática se entende o poder que emana do seio de uma devoção, de uma legitimidade pautada nas qualidades pessoais, que só existe e se desenvolve enquanto durar o carisma dos outros para com o indivíduo.

Pinchot (1994) identificou que na sociedade capitalista moderna existe uma tendência de que em tempos de crise a sistemática organizacional dilua parcialmente seus monopólios a fim de adquirir mais flexibilidade e inovar para superar o conjunto de dificuldades, se aproximando assim da formatação das organizações inteligentes. Todavia, o autor destaca que a estrutura social-organizacional pressiona para que o sistema volte a burocratizar-se visando a retomado de seu formato original e sua estabilidade prévia uma vez superada a situação de crise, retomando assim seu arranjo inicial em um processo cíclico. Mintzberg (2006) descreve que as adhocracias, salvo casos específicos, tendem a um processo natural de burocratização interna visando à sobrevivência e estabilidade da organização, uma vez que o modelo pode perecer, mas a organização não. Embora modelos organizacionais pós-burocráticos tenham, há pouco, ganho notoriedade nos estudos teóricos de administração, já é possível perceber algumas limitações e dificuldades que estes formatos podem causar ou sofrer. Um dos pontos levantados por Pinchot (1994) é em relação aos impactos causados por uma liberdade excessiva que no seio do comportamento humano pode levar à violência, ao desrespeito e ao ato em benefício próprio. Para que se evitem estes elementos e situações indesejadas, o autor indica a necessidade de um norteador para a organização e a atuação dos indivíduos, seja por meio dos valores sociais, das metas da empresa ou do atendimento ao cliente. Ele ressalta que tanto as organizações não burocráticas quanto as organizações burocráticas possuem um conjunto de redundâncias em suas composições e atuações, com a diferença de que

em um ambiente de maior personalização e flexibilidade as redundâncias de estruturas burocráticas tendem a aumentar uma vez que ela não possui a capacidade de adaptação tão elevada. O autor demonstra um entendimento de que o modelo de organização inteligente é uma tendência que deve aumentar progressivamente visto a modernização tecnológica e o aumento das preocupações socioculturais. Mintzberg (2006), por outro lado, indica que as organizações adhocráticas, além de possuírem uma tendência natural à burocratização, dependem de um contexto específico para sua efetivação e eficiência. Segundo ele a tentativa forçada de aplicar uma estrutura adhocrática em um ambiente que não atenda as exigências desta configuração gera um desconforto para os agentes. Seja pelo fato de que exista uma tendência de alguns na busca pela estabilidade ou pela possibilidade de acentuar o individualismo. Além disso, Mintzberg (2006) entende que a adhocracia não possui eficiência para produções e atividades padronizadas e massivas.

2.3. LÓGICA FORMAL NO DIREITO

2.3.1. O avanço da lógica formal no direito

Com o a propagação do iluminismo, o ocidente acompanhou, paralelamente, o crescimento e a difusão, tanto nos meios sociais quanto científicos, de uma lógica de caráter positivista e formal, uma sistemática a qual buscava um maior alicerce em critérios científicos e racionais tanto para a relação humana junto à natureza, quanto para as respostas que se multiplicavam exponencialmente com o aumento dos diversos campos do conhecimento. O conjunto de explicações e orientações de ordens dogmática, religiosa e natural já não mais sanava a busca orientada para o entendimento humano dos acontecimentos endógenos e exógenos à sua existência.

Para suportar, impulsionar e legitimar este crescimento era necessário, paralelamente, a legitimação de princípios de ordenamento formal baseados no teste empírico, na comprovação e na impessoalidade da tratativa científica, ou seja, questões de ordem epistemológica ganharam uma relevância primordial uma vez instaurada a passividade analítica e comprovatória da realidade experienciada e

projetada pela humanidade. Originou-se deste sistema a relação axioma e teorema no qual se podia extrair verdades derivadas de um processo analítico sobre um fato previamente estabelecida. Conforme indica Perelman (2000), raciocínios analíticos são aqueles que, partindo de premissas necessárias ou indiscutivelmente verdadeiras, redundam, por inferências, em conclusões igualmente validas ou verdadeiras. Sendo assim, é impossível que a conclusão seja falsa se o raciocínio foi feito corretamente a partir de premissas corretas.

Este crescimento do raciocínio analítico possibilitou, no campo dedutivo, o desenvolvimento de técnicas como o silogismo, este que permitiu o crescimento exponencial de matérias do conhecimento humano mediante conhecimentos previamente estabelecidos. Tal estruturação formal de raciocínio dedutivo permitiu a expansão de uma série de sistemas científicos, tanto do ponto de vista epistemológico, quanto do ponto de vista inferencial. Segundo Perelman (2000), a validade da inferência em nada depende da matéria sobre a qual se raciocina, mas é a própria forma do raciocínio que lhe garante a validade. Tal lógica formal tem por objetivo a validade das inferências mediante a avaliação de sua forma, pois ela garante a legitimidade de sua conclusão uma vez as premissas sendo corretas.

No universo jurídico tal sistemática lógica positivista levou à busca pela elaboração de uma normativa textual universal. Tendo em vista que todo processo natural e social poderia ser avaliado e entendido através de um desenvolvimento analítico, qualquer questão de ordem jurídica poderia ser prevista e pré-avaliada, sendo possível a elaboração de uma melhor orientação, do ponto de vista jurídico, em resposta a qualquer cenário o qual demandasse uma intervenção judicial. Tal legislação universal não levaria em conta questões sócio culturais temporais, uma vez que, independentemente de fatores relativos à sociedade contextual, seria possível a criação de um regramento global baseado em um conjunto racional “correto” para qualquer desencadeamento jurídico. Nesse sistema o regramento se daria no nível legislativo e caberia ao Judiciário a simples aplicação legal, e não interpretativa e valorativa, do texto previamente elaborado.

2.3.2. A Escola da Exegese como a expressão da lógica formal no Direito

A escola do Direito que, segundo Perelman (2000), melhor incorporou, e que mais se expandiu durante esse período objetivo analítico, os princípios positivistas foi a Escola da Exegese. Tal vertente jurídica se concentrou na aplicação formal da lei como principal função do Judiciário uma vez que os códigos e textos previamente elaborados nada deixavam ao arbítrio do intérprete, salvo casos excepcionais. Esta sistemática de limitação da atuação do juiz aos textos e normas, uma vez que nestes estariam contidas as melhores soluções e avaliações de questões conflituosas e da aplicação jurídica prática, se baseava e legitimava nos princípios de informalidade e impessoalidade. Esta disposição e entendimento acerca do funcionamento do sistema jurídico levou a uma clara burocratização das instituições legais, a uma predominância de uma dominação de caráter racional-legal onde o conjunto normativo ordena e dispõe as funções e o poder de cada agente dentro da estrutura.

“[...]Por outro lado, o poder judiciário diz o direito, mas não o elabora. Segundo esta concepção, o juiz limita-se a aplicar o direito que lhe é dado...Essa concepção conduz a uma visão legalista; a passividade do juiz satisfaz nossa necessidade de segurança jurídica. O direito é um dado que deve ser conhecido por todos do mesmo modo. Essa visão do direito conduz também a uma aproximação do direito com as ciências. Quer o consideremos um sistema dedutivo, quer assimilamos a uma pesagem o ato de distribuir justiça, o juiz parece tomar parte de uma operação de natureza impessoal, que lhe permitirá pesar... [...] Mas, para que a pesagem seja feita de forma imparcial, desprovida de paixão... [...] é necessário que a justiça tenha olhos vendados, que não veja as consequências do que faz...” (PERELMAN, 2000, p. 32-33)

O juiz não deveria permitir que fatores e sistemas valorativos pessoais influenciassem a decisão que viria a ser tomada. A indicação normativa deveria impedir que qualquer traço de pessoalidade influenciasse o julgamento. Montesquieu, intelectual criador da separação dos três poderes, embora indicasse a influência do âmbito sócio cultural no processo legislativo, defendia um processo positivista racional na criação do conjunto normativo. Embora ele indicasse a existência de limitações por

parte dos legisladores, caberia aos juízes serem meros porta-vozes das leis.

Perelman (2000) indica que nesse sistema de subordinação total do judiciário ao sistema legislativo em casos de ausência de prescrição legal ou dúvidas interpretativas ou conceituais se cria uma abertura para a deliberação legislativa. A Escola da Exegese, todavia, pressupunha a ausência, ou pelo menos a raridade, de antinomias e lacunas, ou seja, a ausência de contradições e divergências em relação a textos legais que tenham paridade hierárquica ou da falta de alguma prescrição legal passível de aplicação. No entanto, o Legislativo não consegue acompanhar, ou prever, as possibilidades e alterações de conflitos sociais que podem criar contextos e conflitos jurídicos. Da mesma forma, quanto mais detalhado é a elaboração de um texto legal mais rápido ele pode se tornar obsoleto ou em desacordo com a realidade e razoabilidade social. Além disso, textos mais pormenorizados aumentam a complexidade do sistema normativo aumentando a dificuldade da atuação humana no paradigma normativo exato.

“Para constituir este instrumento perfeito, o sistema de direito deveria ter todas as propriedades exigidas de um sistema formal, a um só tempo completo e coerente: seria necessário que para cada situação dependente da competência do juiz houvesse uma regra de direito aplicável, que não houvesse mais que uma, e que esta regra fosse isenta de toda ambiguidade.” (PERELMAN, 2000, p. 33-34)

Nesse contexto normativo textual, as provas, as quais, segundo Perelman (2000), são as presunções dos homens, auxiliam, mediante sua qualificação, no enquadramento pelo juiz da norma a qual deve ser seguida. No entanto, em muitos casos existe uma escassez de material objetivo que impele a se recorrer às presunções legais, conjunto de pressupostos jurídicos, que pode ocasionar uma vantagem para um dos lados do processo na influência da convicção do juiz, aumentando a deliberação exógena ao sistema normativo textual. O texto legal funciona então como um mecanismo com o qual o Legislativo pode limitar ou ampliar a interpretação e independência do Judiciário, diminuindo ou aumentando a necessidade de convicção por parte do juiz. Quanto mais detalhado e minucioso o texto legal, menor será a margem para interpretação por parte do juiz.

2.3.3. O Direito enquanto a vontade do Legislador, Escola Sociológica ou Funcional.

No entanto, diferentemente do que pressupunha a Escola de Exegese, existe uma disparidade relativa ao tempo em que mutações culturais, econômicas, tecnológicas, entre outras, geram novos contextos os quais demandam um respaldo jurídico e o tempo o qual esses casos podem ser percebidos, processados e avaliados pelo sistema legislativo. Além disso, nem todo cenário jurídico pode ser previsto ou presumido em textos legais os quais deveriam ser, mediante a visão da escola, o mais livre de interpretação possível. Juntamente com esta disparidade entre questões contextuais e normativas, a complexidade da criação de um texto universal que aborde claramente todo o conteúdo o qual necessita o meio judiciário se mostrou sistematicamente inviável.

Segundo Perelman (2000), juntamente com a escola Sociológica, ou Funcional, surge então a ideia de que mais importante do que a normativa legal textual seria a intenção a qual pretendia o legislador. Ou seja, mais do que simplesmente realizar uma aplicação direta de um texto, que muitas vezes se encontra defasado ou em outro contexto cultural e temporal, cabe ao juiz o entendimento de qual é a intenção do texto elaborado, de qual impacto social o legislador pretendia alcançar. Essa visão é corroborada pela literatura de Hobbes que indica que o sistema normativo formal não se origina de um âmbito natural, mas da ideia de um soberano, o qual possui um pacto social com um determinado grupo visando os proteger de fatores externos e internos. Compartilhando de um pressuposto similar de contrato social para o estabelecimento legislativo, Rousseau indica, no entanto, que tal relação não se dá por parte de um conjunto social e um soberano, mas se encontra na construção do Estado perante a união e acordo de seus cidadãos. Tal interpretação pressupõe um comportamento que deve ser voltado para o coletivo, uma equidade que se dará pela não sobreposição do coletivo pelo individual. Todavia, ele mantém o caráter normativo e burocrático do Direito, deslocando a avaliação explícita para uma implícita.

“Segundo essa concepção, o direito não constitui um sistema mais ou menos fechado, que os juízes devem aplicar utilizando os métodos dedutivos, a partir

de textos convenientemente interpretados. É um meio do qual se serve o legislador para atingir seus fins, para promover certos valores. [...] Consequentemente, o juiz já não pode contentar-se com uma simples dedução a partir dos textos legais; deve remontar do texto à intenção que guiou sua redação, à vontade do legislador, e interpretar o texto em conformidade com essa vontade. Pois o que conta, acima de tudo, é o fim perseguido, mais o espírito do que a letra da lei.” (PERELMAN, 2000, p. 70-71)

Perelman (2000) indica que esta escola do Direito parte do pressuposto de que a legislação não pode dar conta de todos os cenários, exceções e possibilidades que surgem da demanda social, mas de que, sobre determinado sistema social, se deseja um impacto específico na criação de tais leis, e é sobre este valor e intenção que se deseja valer e aplicar a decisão, mesmo que em muitos casos se passe por uma interpretação ficcional da vontade do legislador. Para qualquer interpretação fictícia, pressupõe-se a idealização de um legislador sensato que se baseia em critérios gerais como equidade, justiça e imparcialidade. Neste processo, no entanto, não se descarta o material textual legal, mas se usa o mesmo como uma base para o entendimento de qual valor e impacto se deseja exercer junto à sociedade, mesmo que se possa, inclusive, recorrer a questões e princípios não formalizados. Este tipo de conjectura teórica permite o início do aumento da lógica argumentativa junto ao Direito uma vez que é necessário o desenvolvimento de uma sistemática racional retórica para embasar questões interpretativas e informais. Embora haja uma redução da rigidez textual-normativo na Escola Social, e de certa forma até um leve descolamento para uma legitimação também voltada para critérios de caráter cultural, é perceptível a remanência de uma organização predominantemente burocrática tanto do ponto de vista ideológico quanto do ponto de vista funcional.

2.4. LÓGICA ARGUMENTATIVA NO SISTEMA JURÍDICO

2.4.1. O raciocínio jurídico pós 45, o Direito em um sistema dinâmico e social

Embora a Escola Funcional, ou Sociológica, tenha transferido o sistema jurídico

de uma simples aplicação textual legal para um sistema da intenção legislativa, mais argumentativa, ela ainda negligenciava, de certa forma, a noção de que o Direito é um subproduto social derivado da movimentação e sistematização cultural e de que necessita de respaldo e legitimidade para manter seu pleno funcionamento. Isso não implica na ignorância de questões normativas textuais, pois como o Legislativo sendo o representante da sociedade, tanto ele, como o Executivo e o Judiciário necessitam agir dentro da legalidade, principalmente das normas superiores (constituição).

Perelman (2000) aponta que, após o período de 45, evidencia-se o fato de que não cabe ao juiz mais a simples aplicação normativa, mas verificar se sua decisão se baseia em critérios de justiça e atende à sensatez. Após o movimento nazista alemão, o qual tinha sob controle o sistema judiciário, percebeu-se o quão equivocado pode ser obedecer acriticamente ao conjunto normativo sem o cuidado em relação aos seus impactos e à sua equidade. Dessa experiência, tão traumática e horrenda para a sociedade ocidental, evidenciou-se a necessidade da avaliação valorativa em relação ao conteúdo legislativo-normativo, a necessidade de prezar pela justiça e razoabilidade daquilo que se aplica e do entendimento da máxima de que leis injustas não pertencem ao direito.

“Os fatos que sucederam na Alemanha, depois de 1933, demonstraram que é impossível identificar o direito com a lei, pois há princípios que, mesmo não sendo objeto de uma legislação expressa, impõem-se a todos aqueles para quem o direito é a expressão não só da vontade do legislador, mas dos valores que este tem por missão promover, dentre os quais figura em primeiro plano a justiça. [...] se trata de rejeitar a concepção positivista legalista e estatizante do direito, expressão da vontade arbitrária de um poder soberano, que nenhuma norma limita e não é submetido a nenhum valor.” (PERELMAN, 2000, p. 95-96)

Perlman (2000) indica o surgimento de uma ideia mais moderna em relação ao Direito, um momento em que se busca uma síntese entre o valor de uma solução adotada ou escolhida e a conformidade desta em relação às normas. Esse tipo de relação entre valor e conformidade retira o Direito da tutela e da subordinação ao Legislativo criando uma relação de complementariedade, uma interação dialética que visa equilibrar e se ajustar em relação às forças externas (cultura, economia, sociedade

e etc.).

2.4.2. Direito e raciocínio dialético, uma lógica argumentativa

A primeira constatação de Perelman (2000) em relação à modernização do Direito é acerca do deslocamento de uma lógica central analítica e objetiva para uma lógica retórica, ou seja, retira o Direito do âmbito exato e científico e o coloca no âmbito argumentativo, político. O exercício jurídico deixa de ter um caráter puramente normativo, onde se busca exclusivamente no material legislativo a resolução exata para os conflitos, para ter um caráter também deliberativo, voltado para a indicação e resolução de controvérsias, onde não existe uma verdade absoluta, mas uma busca por uma solução razoável, com equidade, justiça e com caráter legal. Essa sistematização de uma cadeia lógica retórica no Direito causa um aumento da indagação da motivação por parte do judiciário, de expressar as razões daquilo que é decidido. Uma vez que a retórica ganha um papel central no Direito, é necessário obter a adesão e a legitimidade para com quem se fala, de motivar aquilo que se decide. Podemos avaliar aqui, analogamente, que o Direito neste ponto se encontra em uma configuração com semelhanças à organização adhocrática descrita por Mintzberg no que tange a predominância de uma atuação e interação mais política entre os agentes, por mais que a decisão tenha ainda um caráter de monopólio e um sistema hierárquico bem definido.

“Na medida em que o funcionamento da justiça deixa de ser puramente formalista e visa à adesão das partes e da opinião pública, não basta indicar que a decisão é tomada sob a proteção da autoridade de um dispositivo legal, é necessário ainda demonstrar que é equitativa, oportuna, socialmente útil. Com isso a autoridade e o poder do juiz ficam acrescidos, e é normal que justifique com uma argumentação apropriada o modo como os usa.”
(PERELMAN, 2000, p. 216)

No entanto, diferentemente de outros campos, como por exemplo a sociologia e a filosofia, o Direito possui um sistema hierárquico estabelecido para garantir o funcionamento e a aplicabilidade do sistema jurídico. Ou seja, no caso de um desacordo entre duas partes, a decisão será realizada por um terceiro

hierarquicamente acima que, por sua vez, poderá ter sua decisão revisada por uma estância superior e assim sucessivamente até o mais alto nível. Desta forma, é iminente que em qualquer caso de desacordo que venha a ser resolvido no âmbito do Direito exista uma carga de pessoalidade uma vez tendo em vista a distinção hierárquica e as decisões de caráter unilateral. Além de um sistema hierárquico, Perelman (2000) destaca que o Direito se distingue de outros campos por precisar se preocupar com a aplicação prática do conteúdo em discussão não podendo resultar em um debate atemporal e infinito sendo necessária uma decisão dentro de um tempo razoável. O Direito pode vir, assim, a revisar máximas categóricas e aplicações genéricas, muitas vezes abstratas, tendo em vista a discussão acerca da aplicação empírica destas premissas em relação ao contexto local e temporal. Na constatação da não existência de uma resposta ideal, mas de uma busca por uma solução mais razoável, discutível e, claro, legal perante a sistemática normativa, se ressalta a importância da jurisprudência para o Direito. Ela permite que haja uma coordenação, uma orientação e um consenso, que se tomem decisões similares em casos similares. Embora a decisão tenha um caráter unilateral ela sempre dispõe de mais legitimidade uma vez que se baseia em uma decisão anterior similar, principalmente quando se trata da decisão de uma estância superior, metendo a remanência da hierarquia e da dominação racional-legal. Isso não proíbe a reformulação da jurisprudência e das decisões, principalmente quando este movimento se encontra alicerçado junto ao movimento sociocultural, mas permite uma equidade para que pessoas em casos similares tenham retornos similares do sistema jurídico.

“Nunca será demais ressaltar a importância atribuída em todos esses debates à tradição reconhecida, tal como se manifesta pelos processos, instituições e jurisprudência. Neste sentido, a aplicação das noções a que as partes recorreram para descrever essa solução como conforme à letra e ao espírito da lei, como justa, equitativa ou razoável, não pode expressar uma opinião puramente subjetiva. Ela manifestará um aspecto intersubjetivo justificado por sua conformidade com o funcionamento do aparelho jurídico.” (PERELMAN, 2000, p. 220-221)

2.5. NOVA RETÓRICA

O Direito enquanto um todo não possui uma lógica específica de juízo de valor, mas nas áreas examinadas por Perelman (2005) ele identificou a predominância da utilização de técnicas de argumentação. Esta constatação remete à descrição do autor de uma lógica não voltada necessariamente para a busca de uma verdade, mesmo tendo em vista a existência de um caráter também normativo, mas em busca da adesão, seja dos envolvidos, das instâncias superiores, da sociedade, ou do auditório, conforme veremos posteriormente. Do ponto de vista daquele que não tomará a decisão, mas que tentará influenciar a mesma a favor de sua causa, o advogado, diferentemente de agentes de um sistema formal, não parte de verdades absolutas iniciais (axiomas) para verdades demonstradas (teoremas), mas de acordos preliminares, que variam de acordo com o auditório, para a adesão que deseja provocar ou aumentar.

Este tipo de sistemática dialética remonta, segundo Perelman (2005), à retórica aristotélica enquanto a arte de buscar os meios de persuasão disponíveis em qualquer contexto, uma forma racional para a resolução de divergências em relação a questões valorativas. O autor elenca quatro pontos que permitem precisar o alcance definido acima:

1. A retórica persuadi por meio do discurso;
2. Relação com a lógica formal: uma vez que a linguagem pode ser vaga ou o tema pode ser discutível, por mais que se tenham evidências, a retórica é necessária para validação das premissas, que podem não ser tidas como verdade, e para elucidar questões vagas acerca da linguagem;
3. A adesão pode ter intensidades variadas;
4. A retórica diz mais respeito à adesão do que à verdade.

Em sua obra, o autor utiliza como base uma releitura da teoria aristotélica sobre dialética e retórica que permite a reinserção de métodos teóricos não formais racionais para o entendimento e avaliação das interações humanas. É uma perspectiva imprescindível para um melhor entendimento e desenvolvimento dos esquemas

políticos e a interação entre os agentes dentro de uma organização, uma vez que no meio organizacional, principalmente em organizações menos burocráticas, é necessário a constante busca pela adesão por parte do sistema para legitimar qualquer direção e valor. Por mais que a percepção acerca da adesão não passe, na maioria dos casos, de uma presunção e percepção por parte do orador, ela é um ponto chave para qualquer ação de alteração de status quo uma vez que a inércia mantém as ideias previamente tidas enquanto normalidade e a mudança necessita ser justificada.

2.5.1. Auditório

No que tange tanto a retórica clássica aristotélica quanto a nova retórica de Perelman a noção de auditório é um elemento central para o entendimento de seus desdobramentos enquanto um grupo para o qual se argumenta, com o qual se relaciona dialeticamente e com o qual se busca adesão. O autor ressalta, todavia, que um auditório não é, necessariamente, o público para o qual o orador se dirige, mas o qual se deseja persuadir.

Perelman (2000) destaca dois tipos de auditórios. O primeiro seria um auditório universal no qual se pressupõe que os argumentos desenvolvidos nesse espaço buscariam uma admissão perante uma totalidade, ou seja, por qualquer ser racional, embora ele possa variar nas mais diversas características de acordo com questões culturais, para cada época. Esse auditório é muito utilizado na Filosofia para a sistematização teórica e o debate de máximas, de princípios universais, entre outras conjunturas que possuam um caráter de globalidade. O segundo, o qual para o desenvolvimento deste trabalho será de maior relevância, seria um auditório particular e pré-definido para o qual existe um recorte de indivíduos que o compõem. Este arranjo de auditório geralmente diz respeito a um grupo para o qual se falará podendo ele corresponder a uma categoria científica, profissional, organizacional, entre tantas outras, ou simplesmente um conjunto de pessoas em um determinado tempo e espaço, onde a noção de universalidade abre espaço para a noção de particularidade. A nova retórica de Perelman, diferentemente da retórica clássica, não se interessa pelo pressuposto de um auditório público, ou seja, ignorante. No entanto, ela se baseia e se

influencia pelo diálogo socrático, pela dialética platônica e aristotélica e pela sistemática de defender uma tese e atacar a controvérsia do opositor.

“A noção de *auditório* é central na retórica. Pois um discurso só pode ser eficaz se é adaptado ao auditório que se deseja persuadir ou convencer. [...] De fato, uma argumentação persuasiva ou convincente pode dirigir-se a qualquer auditório que seja, trata-se de estudiosos ou ignorantes, trata-se de uma única pessoa, de um pequeno grupo ou da humanidade inteira.” (PERELMAN, 2000, p. 143)

Uma vez que no âmbito organizacional se pressupõe que o ato discursivo será feito para um auditório definido, é necessário antecipar o entendimento de sua linguagem, especialidade, quais são as premissas adotadas por aquele auditório e em qual intensidade. Esse tipo de informação permite ao orador antecipar como pretende realizar sua sequência argumentativa de tal forma que ela esteja mais alinhada, e menos conflitante, com elementos característicos daquele auditório para que a condução destes fatores leve à adesão da tese defendida, sendo sempre mais difícil defender uma tese que necessariamente irá negar algum pressuposto o qual possui aderência por parte do auditório. No entanto, Perelman (2005) ressalta que o conhecimento dos princípios gerais aceitos por parte do público a quem se explana é insuficiente na prática argumentativa retórica, sendo necessário também compreender de que forma o mesmo realiza a interpretação e como entende sua aplicação. Além disso, o auditório do começo da argumentação nunca é o mesmo auditório do fim sendo necessária uma constante avaliação de como se encontra a adesão dos espíritos em relação aos elementos em discurso.

Embora o conhecimento em relação aos posicionamentos do auditório seja um ponto chave na nova retórica proposta pelo autor, se trata de uma informação, muitas vezes, de difícil acesso e de caráter subjetivo. Uma técnica de investigar tais elementos, segundo Perelman (2000), seria a aplicação do método socrático, uma combinação de perguntas e repostas para orientar a definição do perfil do público. No entanto, na maioria das vezes, este é um método que não se apresenta viável, sendo necessária a realização de um estudo acerca das características do auditório, de pressupor suas posições, seja pela formação profissional, conhecimento esperado,

entre outros. Toda via, para assuntos sem precedentes ou para públicos de caráter predominantemente heterogêneo se torna mais complicada a tentativa de uma avaliação do sistema de pressupostos do auditório. Para este tipo de situação, Perelman (2000) indica que se recorra ao senso comum, considerar como pressupostos aquilo que se entende enquanto consenso social, sem desconsiderar que este tipo de padrão varia no tempo, espaço e cultura.

“[...] É importante não só conhecer quais são as teses admitidas pelos ouvintes que fornecerão à argumentação seu ponto de partida, mas também a intensidade da adesão do auditório. De fato, o mais das vezes, em uma controvérsia, as teses se opõem umas às outras e prevalecerá aquela à qual se confere maior peso, à qual se adere com maior intensidade.” (PERELMAN, 2000, p.146)

No estudo da retórica enquanto uma relação argumentativa de diálogo e interação, diferentemente de outras formas lógicas, Perelman (2005) indica que se precisa levar em conta o elemento presencial e humano nas relações e meios argumentativos. As figuras retóricas, enquanto formas de expressão e de realizar um discurso, têm capacidade de influencia relevante na adesão junto ao público. É necessário um alinhamento de espírito entre o orador e o auditório, o primeiro no intuito de discursar e o segundo no intuito de ouvir. Neste ponto a linguagem tem, também, um papel fundamental uma vez que esta se encontra enquanto meio de comunicação entre os indivíduos, entre um palestrante e seu público. Mais do que o domínio da linguagem enquanto uma ferramenta comunicativa, de uma forma de reproduzir e representar uma realidade individual perante outros, o uso desta enquanto mecanismo discursivo de retórica seja através do ato de se ressaltar, de se menosprezar, entre outros, permite a criação de um fluxo discursivo guiado para uma tese ou opinião. Ou seja, a escolha das palavras e a construção das frases permite direcionar o caminho de uma argumentação e criar a hierarquia dos acontecimentos descritos. A organização dos argumentos pelo orador auxilia na sistematização lógica por parte do auditório, facilitando seu entendimento e adesão. Da mesma maneira que o formato de linguagem utilizado pelo orador impacta a forma que este se relaciona com o público, a forma que o segundo percebe o primeiro influencia na recepção da argumentação.

Questões estéticas, padrões culturais, formação profissional, entre outros preconceitos e avaliação pessoais que o auditório possa fazer em relação ao orador podem influenciar na legitimidade que este tem perante o assunto em questão, alterando a adesão que pode vir por parte do auditório, conforme veremos posteriormente no âmbito do prestígio do agente retórico.

2.5.2. Retórica e valores

Diferentemente dos axiomas de um sistema formal que são passíveis de aplicação em qualquer cenário, a argumentação, segundo Perelman (2000), precisa estar atenta aos contextos psicossociais, militares, econômicos, institucionais, ideológicos, entre outros diversos. Ou seja, não podemos partir do pressuposto de que exista uma teoria pura da argumentação que desconsidere fatores sistemáticos e contextuais. Negar a importância destes elementos seria incorrer no mesmo engano o qual incorreram os utilitaristas que através de uma medição de dor e prazer, de uma padronização do homem, acreditavam ser possível eliminar problemas concernentes aos valores através de uma visão objetiva e científica.

O Direito, enquanto um poder independente, não pode se ater apenas a fatores normativos sendo necessário incorporar à sua sistemática elementos de caráter valorativo e diversificando a análise do raciocínio jurídico mediante as diversas funções que se visa desempenhar. O autor defende que não deve se empenhar, necessariamente, a uma tese mais verdadeira, podendo buscar seu alicerce em uma tese mais equitativa, mais justa. Analogamente, por mais burocrático que seja um ambiente organizacional é inerente a qualquer estrutura pautada na interação humana a presença de elementos simbólicos e valorativos de interpretação individual e coletiva em relação à realidade e as hierárquicas valorativas.

“Estes diversos exemplos demonstram que nosso direito admite a existência de situações em que outros valores passam a ser considerados mais importantes do que a própria verdade...” (PERELMAN, 2000, p. 198)

Juntamente com a preocupação em relação ao recurso à ficção jurídica para o atingimento de interesses pessoais e políticos em detrimento da segurança normativa e

dos direitos de terceiros, Perelman (2000) levanta um questionamento acerca de qual o limite que valores pessoais, sejam eles de caráter político, religioso, cultural, entre outros, podem interferir na decisão de um juiz, por mais que este os considere amplamente difundidos e socialmente aceitos. Além desta dificuldade de limitar o quanto uma decisão pode ter influências de caráter valorativo, por mais que se trate de elementos tidos como razoáveis, o autor questiona o quão amplo e variáveis são noções gerais que norteiam o Direito como a equidade e a justiça, como esses princípios podem variar em termos de entendimento e aplicação mediante alterações territoriais, temporais e até pessoais.

Um equívoco da filosofia ocidental clássica que não deve ser reproduzido na esfera do Direito, nem na esfera organizacional, é pressupor a existência de uma hierarquia entre valores pré-estabelecida, que se pode retirar sistematicamente as barreiras valorativas, quando na verdade, podemos identificar um conjunto de controvérsias e dúvidas em relação ao sistema hierárquico, podendo assim, na conjuntura jurídica e organizacional, criar-se uma convergência artificial entre valores e normas. Perelman (2000) indica que sistemas de hierarquia valorativa não tem um padrão populacional e são passíveis de alteração no tempo e no espaço tanto para grupos quanto para indivíduos.

Na formação de leis, enquanto um processo legislativo dialético, não se pode desconsiderar elementos de pressão social, valores culturais e interesses do corpo legislativo. Legisladores estes que, em sistemas democráticos, são representantes sociais os quais sofrem influência de grupos de interesses, grupos estes respaldados em suas manifestações pela livre expressão e livre imprensa. Essa relação dialética entre legisladores e sociedade faz necessário ganhar a opinião pública no que diz respeito à construção legislativa normativa para que não se perca a legitimidade das instituições e dos debates. Da mesma forma, podemos observar um processo análogo nas organizações privadas e públicas, principalmente na perspectiva de Pinchot, onde existe um conjunto de valores e demandas tanto por parte dos clientes internos quanto externos os quais pressionam a estrutura organizacional para uma adaptação constante. Perelman (2000) ressalta a influência da pressão social no sistema jurídico

ao indicar que em muitos casos leis são relativizadas ou até descartadas em sua totalidade por terem um caráter muito divergente em relação à opinião pública.

“Em um país democrático, onde a opinião pública pode exprimir-se livremente, graças à liberdade de expressão e à liberdade de imprensa, o poder legislativo não pode desprezar esta última nem os grupos de pressão, que se manifestam de diversas maneiras. Faz-se necessário ganhar esta opinião pública para as iniciativas do legislativo, para impedir reações de descontentamento que só podem arruinar o prestígio e minar a legitimidade do poder, criando uma oposição, que não deixaria de ser explorada, entre o país legal e o país real. ”
(PERELMAN, 2000, p. 202)

Um ponto de discussão levantado pelo cenário da Alemanha nazista foi a admissão, conforme Aristóteles já apontava, de pressupostos gerais na esfera do Direito. Seriam essas premissas existentes em todas as civilizações que mesmo não estando contidos de forma explícita na normativa legislativa visam conservar a integridade humana através de um norteamento e uma sistemática valorativa e são consideradas como de difusão geral perante as sociedades. Perelman (2000) resgata o conceito aristotélico de lugares para elucidar a presença de pressupostos no Direito enquanto um lugar específico, conceito o qual teremos um maior aprofundamento teórico posteriormente.

Os lugares comuns representam, para um sistema argumentativo, algo similar ao que os axiomas representam para um sistema formal. Tem como função servir enquanto um ponto inicial, algo comum aos espíritos. No entanto, se difere do axioma uma vez que sua adesão não se encontra diretamente vinculada por suas evidências, mas pela sua possibilidade de interpretação, sua possibilidade de aplicação. Tanto a esfera jurídica quanto a esfera administrativa poderiam ser definidas enquanto lugares específicos, no qual os tópicos jurídicos e administrativos, sendo esses compostos por princípios, frases célebres, entre outros elementos de referencia argumentativa e/ou valorativa, se encontram, de certa forma, enquanto um conjunto de normas e saberes, aceitos ou não, que podem ou não se encontrar em formato de formal textual.

Perelman (2000) ressalta, no entanto, que mesmo que um determinado grupo social esteja de acordo com uma tese ou tópico geral, isto não implica necessariamente

em um acordo no que tange sua aplicação e, como vimos anteriormente, em relação à sua posição hierárquica perante outros acordos. Ou seja, por mais que uma sociedade convirja para um determinado senso de valores, a aplicação perante o hábito social poderá ser distinto; da mesma forma, por mais que um sistema jurídico possua um acordo em relação a determinados valores e premissas sua aplicação prática poderá resultar em diferentes decisões e linhas racionais argumentativas. A caracterização de um auditório, nessa perspectiva, se encontra muito mais baseada no processo de hierarquização valorativo do que no conjunto de valores dos quais ele dispõe, uma vez que ela se dará na tomada de decisão quanto houver incompatibilidade entre mais de um elemento ou a necessidade de escolha de um em detrimento de outro.

2.5.3. Fatos, verdades, presunções e sistematização argumentativa

A especificação teórica dos diversos entendimentos, individuais e coletivos, acerca dos acontecimentos que nos rodeiam enquanto sociedade é imprescindível para esclarecer de que forma compreendemos, transmitimos e aderimos às múltiplas concepções do que é real cuja variação é tão vasta quanto a complexidade humana. Perelman (2005) divide conceitualmente o real em três elementos derivados desta percepção humana: os fatos, as verdades e as presunções.

Pode-se entender o fato enquanto algo que não é necessariamente verdadeiro, diferente do que demandaria um sistema mais formal, mas algo que é e poderia ser admitido como algo correto, um acordo com legitimidade social e perante o auditório universal. Para este tipo de elemento da realidade, o autor indica que não existe a necessidade de se argumentar, de buscar reforçar a adesão, uma vez que já existe um acordo em relação ao elemento. Nessa perspectiva, a adesão a este fato teria um caráter subjetivo de imposição ao sistema como um todo. Todavia, o estatuto de fato é diretamente contestável mediante o levantamento de controvérsias e incompatibilidades ou a ampliação do auditório para a inclusão de indivíduos que não disponham de adesão em relação ao elemento retirando assim sua seu caráter homogêneo junto ao auditório. Por presunção o autor indica enquanto o conjunto relativo à realidade que não dispões de um caráter universal, embora possa ser objeto

de acordo de um auditório específico. A presunção, diferentemente dos fatos, necessita do processo retórico para que possa ter sua adesão intensificada, e pode pelo mesmo processo passar por um enfraquecimento mediante um conjunto de incompatibilidades. Por verdade, o autor descreve um sistema mais complexo o qual se origina do desenvolvimento de ligações entre fatos, teorias ou questões transcendentais à experiência empírica.

Todo processo discursivo retórico utiliza, mesmo que às vezes em um formato espontâneo e casual, uma escolha e sistematização dos elementos, dos fatos e dos dados para a melhor interação junto com o auditório, principalmente quando em discurso para um auditório específico. Essa organização, entretanto, como é característico da retórica de Perelman, não pode advir do entendimento que o próprio orador possui dos elementos, mas precisa contemplar a visão do auditório de como ele interpretará cada elemento. Perelman (2000) indica, no entanto, que a retórica não encontra contexto apenas em elementos verbais, podendo todo tipo de interação junto com o auditório ser relevante.

Do ponto de vista da organização retórica existe um elemento que Perelman (2005) destaca enquanto a sua relevância no quadro argumentativo. A presença é fundamental tanto do ponto de vista da presença do orador propriamente dito, o qual mediante sua estética, seu comportamento e sua condução afeta o auditório em relação à sua legitimidade, quanto do ponto de vista da presença do elemento argumentativo, de deixar em evidência um determinado elemento mediante um determinado formato conduzido pelo orador que poderá suscitar um sequenciamento argumentativo ou ser revisitado posteriormente segundo o intuito de quem discursa. O autor demonstra que a presença é conduzida neste momento mediante aquilo que o orador deseja evidenciar ou mediante aquilo que ele deseja deixar nas sombras, ou até realizar um processo de expansão ou redução de um elemento conceitual com o intuito de englobar ou excluir algo ou alguém perante determinada noção. Pode-se aqui utilizar em conjunto a evocação de um figura que nada mais é que a dissociação entre o uso normal e seu uso no discurso, ou seja, a utilização de um fator argumentativo fora de seu habitual, para conferir presença a um determinado objeto na

argumentação.

2.5.4. Os lugares

Os lugares comuns e os lugares específicos, conforme indicado anteriormente, remetem a um conceito aristotélico retomado por Perelman (2005). Podemos entender os lugares enquanto um conjunto de argumentos predefinidos derivados de uma determinada estrutura sociocultural e valorativo, ou como define o autor como um depósito de argumentos. Os lugares comuns são aqueles que não correspondem a uma ciência ou conjunto especializado específico, que possuem um caráter genérico enquanto sua construção e uso. Os específicos são aqueles ligados a uma ciência ou conjunto especializado particular, um gênero oratório específico. Do ponto de vista organizacional, os dois conjuntos de lugares possuem relevância na influência e argumentação, uma vez que a organização precisa estar voltada para um componente particular interno, que é sua estrutura técnica, cultural e social propriamente dita, tanto quanto para o ambiente externo, composto de um conjunto mais genérico e vasto de premissas, mas que influencia, e é influenciado, diretamente pelo sistema organizacional endógeno. Existe um conjunto extremamente vasto, quiçá infinito, de lugares os quais se pode recorrer de forma argumentativa, no entanto, interessam-se pontuar alguns os quais parecem ser os mais célebres e relevantes do ponto de vista organizacional.

O lugar da quantidade é um dos mais ressaltado por Perelman (2005) em sua obra. É um lugar o qual se oriunda de uma estruturação hierárquica baseada na indicação de que a quantidade é um valor acima dos demais, que afirma que algo é melhor devido a razões quantitativas. Este é um conjunto argumentativo importante para estruturas burocráticas, pois ele incentiva a valorização da norma, da repetição, estimula o status quo. O lugar da qualidade, para o autor, aparece enquanto um conjunto contrário em relação ao lugar da quantidade, mas de mesma importância, que surge em qualquer argumentação que visa contestar a virtude do número, da questão quantitativa, e liga aquilo que tem qualidade, aquilo que é único a um valor concreto.

Este conjunto de argumentos se relaciona de forma convergente com estruturas mais personalizadas e particulares, como organizações adhocráticas e organizações inteligentes, as quais visam um atendimento mais voltado para a unicidade, para a qualidade para a inovação. Alguns outros lugares elencados pelo autor são os da existência: que encontra superioridade do existente em relação ao possível; da essência: que encontra superioridade daquilo que é da essência do objeto; da pessoa: que encontra superioridade no seu mérito, na sua dignidade, sua autonomia.

2.6. NOVA RETÓRICA E TÉCNICAS ARGUMENTATIVAS

Perelman (2005) realiza em sua obra um processo exploratório ao âmago das técnicas argumentativas retóricas, ele abre um conjunto de possibilidades teóricas para a expansão e aprofundamento do estudo da retórica. Os dois principais pontos destrinchados pelo autor podem ser agrupados nos seguintes âmbitos referenciais: os processos de ligação e de dissociação. Ele descreve os processos de ligação como esquemas que aproximam elementos distintos e permitem estabelecer uma solidariedade que visa estrutura-los, valoriza-los ou denegri-los uns pelos outros. Por processo de dissociação ele indica que são técnicas de ruptura com o objetivo de dissociar, de separar, de desunir elementos considerados um todo, ou pelo menos um conjunto solidário.

2.6.1. Processos de ligação

2.6.1.1. Os argumentos quase lógicos

Perelman (2005) descreve os argumentos quase lógicos como aqueles que se comportam de forma similar a conjuntos formais, que se apresentam comparáveis a raciocínios matemáticos. Eles operam enquanto uma redução, ou uma tentativa, a esquemas formais de conjuntos primariamente retóricos. Para este processo os argumentos quase lógicos utilizam sistemas formais enquanto moldes e operam mediante a inserção de dados para gerar a compatibilidade necessária para sua “formalização”. Entretanto, eles continuam passíveis de incompatibilidade, e por isso

não se tornam conjuntos formais essencialmente, uma vez que possuem características de natureza ou de decisão humana.

Um argumento característico quase lógico, indicado pelo autor, é o de reciprocidade, o qual visa aplicar um tratamento correspondente entre situações similares, busca uma simetria, uma relação entre o consequente e o antecedente. Este é um argumento muito presente tanto no meio jurídico quanto no meio organizacional e se baseia em noções de isonomia, simetria, justiça e impessoalidade. É um argumento similar, do ponto de vista da busca isonômica, ao argumento do sacrifício o qual é base para os sistemas de troca, dos contratos, da venda, o qual visa medir o esforço do sacrifício realizado com base o valor que se busca. Outro argumento quase lógico destacado por Perelman (2005) são os argumentos de transitividade os quais buscam, similar aos sistemas formais, evocar uma conclusão na qual se existe uma relação entre A e B e entre B e C logo existe uma relação entre A e C. Eles permitem a criação e legitimação de relações de igualdade, superioridade, inclusão ascendência e transitivas.

Os argumentos oriundos da interação entre parte e todo possuem um desdobramento em relação ao comportamento e sistematização entre organizações burocráticas e adhocráticas, ou organizações inteligentes. O primeiro indica a inclusão da parte no todo, voltado para um pensamento do que vale para o todo vale para a parte. Este tipo de raciocínio é muito presente em estruturas de caráter adhocrático, pois, embora haja uma segmentação nestes formatos organizacionais, o pensamento é voltado para o todo, para que haja uma convergência orgânica de valores, comunicação e ação. Busca-se uma unidade enquanto complementariedade das partes no todo sem que os agentes fiquem restritos a uma atuação pré-determinada, visando assim o entendimento e a ação voltada para o todo. O segundo indica a divisão do todo em suas partes e a relação entre as partes resultantes. O foco se encontra nas partes, na sua divisão com o todo, ou, no caso do argumento por espécie, na relação entre as partes como pertencentes de um grupo, elementos de características similares. Este tipo de argumento se encontra muito relacionado com estruturas burocráticas as quais encontram na separação funcional do trabalho, hierarquização e controle uma forma de

dividir o todo em micro tarefas visando uma maior eficiência.

2.6.1.2. Argumentos baseados na estrutura do real

Os argumentos baseados na estrutura do real são aqueles, como a própria nomenclatura indica, que se valem da estrutura do real para estabelecer solidariedade entre juízos admitidos e outros os quais se busca promover. Muitas vezes, esta solidariedade pode vir no formato de uma associação que compreenda ambos os elementos como partes de um todo indissociável.

Dentro deste segmento argumentativo, Perelman (2005) destaca a relevância das ligações de sucessão, o qual permite relacionar dois acontecimentos sucessivos por meio de um vínculo causal, quando dado um determinado acontecimento tende a evidenciar o efeito que resultou ou deve resultar. Um formato de argumento de sucessão muito presente no meio organizacional, principalmente na cultura ocidental capitalista, é o argumento pragmático o qual permite apreciar um ato ou acontecimento consoante suas consequências favoráveis ou desfavoráveis, acerca do valor das consequências. Este argumento é comumente utilizado para legitimar um comportamento ou formato de atuação que direcione a atuação organizacional a favor do atingimento das metas, das consequências estipuladas hierarquicamente como favoráveis. Este argumento se encontra muito relacionado ao argumento por fins e meios no qual se cria um sistema de subordinação entre dois elementos no qual um será o fim e o outro o meio, sendo costumeiramente o meio subordinado ao fim, ao mais importante.

Outro conjunto argumentativo levantado pelo autor o qual deriva dos argumentos baseados na estrutura do real são as ligações de coexistência que, diferentemente das ligações de sucessão que ligam termos de um mesmo plano, unem duas realidades de nível desigual sendo uma mais fundamental, mais explicativa que a outra, muitas vezes a legitimando. Uma ligação de coexistência muito frequente é a da pessoa e seus atos na qual a simples repetição de um ato pode acarretar na reconstrução de uma pessoa ou ao fortalecimento da adesão à construção anterior. Por ato, Perelman (2005) define tudo que emana da pessoa: ações, modo de expressão, reações emotivas, cacoetes

involuntários ou juízos. Embora a ideia de pessoa conduza a um elemento de estabilidade, a interpretação do ato em função da pessoa pode levar a uma mutação perceptiva caso essa estabilidade não seja respeitada, caso seja verificada uma divergência entre o esperado e o observado. Geralmente, quanto mais antiga, mais rígida se encontra a imagem pessoal, no entanto, segundo Perelman (2005), todo ato pode acarretar uma transferência de valor a qual é correlativa à nossa concepção de cada indivíduo o qual atribuímos, de um modo explícito ou implícito, certas tendências, aptidões, instintos ou sentimentos novos.

Muitas vezes, o conjunto de interação entre ato e pessoa estabelece um intermediário que permite passar dos atos conhecidos para os não conhecidos, ou seja, do conhecimento dos atos passados do indivíduo para a previsão de seus atos futuros, criando-se então um conjunto do que se entende enquanto intenções do agente. Por este motivo, que a boa reputação é considerada um capital tão importante em todos os âmbitos sociais, e não seria diferente no âmbito organizacional e jurídico. O próprio Perelman (2005) indica o prestígio como uma forma de influenciar terceiros, um conceito muito similar à dominação weberiana, seja do ponto de vista normativo, cultural ou carismático, no qual a noção a qual se possui de um indivíduo impacta diretamente em sua capacidade retórica e que em casos extremos torna o que se sabe da pessoa como um crédito qualificador do próprio ato. Existe uma ligação de coexistência a qual se baseia fundamentalmente no âmbito do prestígio, o qual é o argumento de autoridade. Um argumento muito presente em sistemas burocráticos, que se assemelha à dominação racional-legal, o qual atua na autoridade, no caso da burocracia de uma autoridade normativa, de um agente perante o sistema hierárquico.

Em relação à interação ato-pessoa, Perelman (2005) indica que existe um conjunto argumentativo que visa atenuar a correspondência e interação, ou até mesmo anular a solidariedade ao qual o autor denomina de técnicas de ruptura e refreamento. Este tipo de ação visa evitar a influência do ato sobre a pessoa, ou até mesmo da pessoa sobre o ato por um processo dissociativo. Na maioria dos casos, entretanto, se evita a relação apenas no âmbito do refreamento, da redução, raramente se atingindo a anulação total entre os elementos.

Outra ligação muito similar entre a de ato e pessoa, e igualmente relevante, é a relação de um grupo e seus membros. Podemos identificar que da mesma forma que o ato pode ser em muitos casos compreendido enquanto a expressão da pessoa, um membro pode ser avaliado e balizado enquanto a expressão de um grupo, mesmo que o grupo não determine todas as propriedades da pessoa. Esta é uma relação, conforme aponta Perelman (2005), muito mais complexa do que a relação entre pessoa e ato, pois um mesmo individuo pode pertencer a um vasto conjunto de grupos e pelo fato de que um grupo é sempre mais indeterminado do que uma pessoa. Este formato de ligação também pode se utilizar de técnicas de ruptura e de refreamento que são atingidas mediante a exclusão de um membro do grupo referencial ou da dissociação pontual, ou mais abrangente, entre o grupo e individuo a qual gera uma contrariedade, mas não uma exclusão. Este tipo de ligação pode estar vinculado diretamente com a dominação racional-legal quando o grupo é oriundo, influenciado ou gerido por um estatuto normativo, como nos sistemas burocráticos, ou com uma dominação tradicional quando o grupo nasce ou se une mediante um conjunto de convergências e elementos sociais e culturais.

2.6.1.3. As ligações que fundamentam a estrutura do real

As ligações que fundamentam a estrutura do real são aquelas que se utilizam de acordos pré-estabelecidos acerca de verdades para fundamentar, transferir e legitimar outros elementos. Na concepção deste tipo de ligação Perleman (2005) cita dois grupos: o fundamento pelo caso particular e o raciocínio por analogia.

No fundamento pelo caso particular, o autor ressalta dois formatos de argumento o qual se encontram presentes no cotidiano humana em praticamente todas as esferas de sua atuação. O primeiro é a argumentação pelo exemplo, a qual pressupõe um acordo prévio sobre a possibilidade de uma generalização de casos particulares, para isso ele deve possuir um estatuto de fato. Neste formato de argumentação, uma vez sendo reconhecido um elemento enquanto fato, ele é utilizado como referencial de demonstração para uma determinada situação. O segundo é a ilustração que, diferentemente do exemplo, que tem como função fundamentar uma regra, tem por

objetivo reforçar a adesão a uma regra já aceita. Este modo de argumentação encontra uma relação de interação com a argumentação pela presença devido ao fato de que, em muitas situações, fornece casos particulares que esclarecem o enunciado geral mostrando-lhe as aplicações e aumentando a presença na consciência. Enquanto o exemplo deve ser incontestável, uma vez que possui um estatuto de fato, a ilustração pode ser duvidosa, mas deve impor para buscar a atenção, deve impressionar a imaginação.

No raciocínio por analogia, como a própria descrição ressalta, Perelman (2005) descreve o uso da analogia enquanto uma similitude de estruturas, como o uso de uma estrutura A para esclarecimento, ou estabelecimento de valor, de uma estrutura B. Para isso se distingue a noção de foro como algo já, ou mais, conhecido onde existe uma relação entre A e B e o tema o qual o foro visa esclarecer ou valorizar onde existe uma relação entre C e D. As interações poderão ocorrer através de diversos manejos entre as correlações dos elementos A e B do foro em uma analogia com os elementos C e D do tema. No entanto, só teremos o uso de uma analogia quando as áreas estruturais do tema e do foro forem diferentes, caso contrário, trata-se de um exemplo ou ilustração, pois fornece dois casos de uma mesma regra. Enquanto as ilustrações e os exemplos possuem um caráter mais voltado para estruturas burocráticas, uma vez que possuem uma limitação entre uma área estabelecida e buscam sua legitimação em fatos já conhecidos, a analogia se encontra muito presente em sistemas que buscam a inovação, como o caso da adhocracias e das organizações inteligentes, uma vez que se vale de estruturas previamente conhecidas de uma área para inferir em estruturas de áreas distintas, ou seja, visa buscar no conhecido de uma área uma forma de inovar em outra.

2.6.2. A dissociação das noções

Diferentemente do desenvolvimento realizado nos processos de ligações, Perelman (2005) não trabalha de forma tão aprofundada as dissociações das noções, realizando uma avaliação mais compacta e voltada para o conceito enquanto um todo e não em suas ramificações. A técnica de ruptura presente na dissociação de noções

consiste, segundo o autor, na afirmação e argumentação de que existe uma associação indevida entre elementos que deveriam ser separados, que são independentes. Ela atua em um remanejamento mais profundo, sempre no intuito de remover uma incompatibilidade que se tenha verificado ou desenvolvido. Essa incompatibilidade nasce mediante o levantamento de que algo que se percebe, que se entende, está em desacordo com um elemento referencial que seja para ele normativo, exemplar.

Perelman (2005) indica o par aparência-realidade, assim como os pares filosóficos como o subproduto, ou até o embasamento, de um processo dissociatório. Eles são compostos de uma relação na qual um elemento é tido como referência e o outro é tido enquanto referenciado e, de certa forma, subjugado ao primeiro termo. No caso do par aparência-realidade, especificamente, se utiliza uma dissociação para separar aquilo que é entendido enquanto a essência da realidade em si e aquilo que é apenas uma aparência desta essência, sendo assim, o elemento realidade é um fator de valorização, e o elemento aparência um fator de depreciação. Esse processo nasce da percepção de que aquilo que se percebe, a aparência, não condiz com aquilo que se entende por normativo e exemplar, a realidade. Esta realidade, no entanto, é uma construção simbólica que, ao mesmo tempo em que poder permear um conjunto social, um auditório mais amplo, pode dizer respeito a um entendimento individual que agrega um conjunto de símbolos e valores daquele agente, um auditório mínimo. Conforme indicado anteriormente, as elaborações realizadas acerca da realidade por um orador precisam levar em consideração de que forma se dará o entendimento, a identificação e a adesão desta construção por parte do auditório ao qual se dirige.

Muitas vezes, todavia, os pares filosóficos não são utilizados na argumentação para uma rejeição propriamente dita de pares estabelecidos, mas para sua inversão uma vez que a valorização dos fenômenos está estritamente ligada ao seu lugar nos pares. Sendo assim, pode-se elaborar uma relação de dissociação, por exemplo, do fim e do meio de um ato indicando o meio enquanto elemento I e o fim enquanto elemento II, ou seja, o meio enquanto subordinado ao fim que se deseja. Neste caso específico, consegue-se um efeito muito similar à argumentação pelo fim, indicando a relevância

superior dos efeitos daquilo que se entende por fim em detrimento dos efeitos de menor relevância daquilo que se entende enquanto meio. Perelman (2005) discorre acerca de um conjunto de pares filosóficos oriundos de processos de dissociação mostrando que na estrutura das filosofias ocidentais se utilizam um conjunto de interações mediante a separação, a valorização, a depreciação ou até a inversão de elementos dos pares. Segue abaixo um conjunto de pares os quais são um recorte de um conjunto mais vasto elaborado pelo autor, mas que permitem a exemplificação e o entendimento da construção destes sistemas.

Figura 1 – Recorte de pares filosóficos

$\frac{\text{meio}}{\text{fim}}$,	$\frac{\text{consequência}}{\text{fato ou princípio}}$,	$\frac{\text{ato}}{\text{pessoa}}$,	$\frac{\text{acidente}}{\text{essência}}$,	$\frac{\text{ocasião}}{\text{causa}}$,
$\frac{\text{relativo}}{\text{absoluto}}$,	$\frac{\text{subjetivo}}{\text{objetivo}}$,	$\frac{\text{multiplicidade}}{\text{unidade}}$,	$\frac{\text{normal}}{\text{norma}}$,	
$\frac{\text{individual}}{\text{universal}}$,	$\frac{\text{particular}}{\text{geral}}$,	$\frac{\text{teoria}}{\text{prática}}$,	$\frac{\text{linguagem}}{\text{pensamento}}$,	$\frac{\text{letra}}{\text{espírito}}$.

Fonte: Perelman (2005, p. 477).

Juntamente com a noção de pares existe outro elemento conceitual relevante no que diz respeito às dissociações que Perelman (2005) denomina como expediente. Trata-se por expediente uma forma de se operar para se obter um determinado resultado, em termos de adesão, sem preocupação para com a verdade, ou seja, uma forma de conduzir o discurso em prol de um benefício próprio ou de uma vantagem, de uma aparência, e não em prol do que poderia se a realidade, do benefício para o coletivo. Quando um meio retórico é qualificado como expediente ele ganha um caráter artificial se tornando quase um sofismo, remontando às demagogias políticas e retirando do diálogo sua honestidade e sua capacidade de substituir a violência. Este elemento, enquanto uma preocupação, é muito presente em estruturas as quais

utilizam de um processo de interação político, uma vez que influencia diretamente na capacidade de adesão perante o discurso, uma vez que todo ato retórico que for designado enquanto um expediente perde parte de sua legitimidade e do interesse do auditório. É importante que o administrador, o gerente ou qualquer orador que se utilize da retórica para gerar uma adesão ou uma interação se posicione de forma a evitar a associação de seu ato com um ato de expediente, correndo o risco de que seu discurso ganhe um caráter artificial, de aparência, que este fato lhe afete o prestígio e o jogue na sombra de um demagogo.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho será considerada um método designado por Azevedo e Grave (2014) como hipotético argumentativo. Uma metodologia contrária à hipotético-dedutiva que, segundo os autores, define-se enquanto eminentemente retórica e marcadamente hermenêutica cuja função não visa a comprovação mas o levantamento de hipóteses acerca de uma questão ou pergunta chave. Será utilizada esta metodologia uma vez que não se pretende uma análise empírica acerca do cotidiano organizacional, mas sim a elaboração de uma estrutura basilar teórica hipotética que permita e oriente um trabalho de campo futuro, uma base argumentativa que possa nortear um trabalho posterior o qual não se apresenta viável neste momento dado sua complexidade e longevidade empírica prática.

A estrutura se dará da seguinte forma: uma vez escolhido o objeto de estudo de interesse, neste caso a relação de arranjos organizacionais distintos do ponto de vista retórico, lança-se um conjunto de questões centrais: da interação do administrador em relação aos conjuntos distintos, os processos argumentativos e de dominação derivados desta interação e a retórica própria do conjunto administrativo. Depois de apontadas as questões principais se utilizará da revisão teórica realizada para a elaboração de premissas basilares que possam nortear as preposições as quais serão realizadas mediante a sobreposição teórica da literatura utilizada.

Conforme indicado anteriormente, as suposição e especulações desenvolvidas no trabalho em questão não buscam comprovar ou reprovar qualquer levantamento ou pesquisa realizada até o presente momento, mas indagar acerca da possibilidade de interação de uma estrutura organizacional mista, a qual está se demonstrando cada dia mais viável e presente, sempre mediante uma orientação e perspectiva retórica. Não se tem aqui a pretensão de elaborar nenhuma nova teoria organizacional, mas simplesmente alinhar um conjunto teórico altamente pertinente em uma mesma direção, vislumbrar uma possibilidade emergente nos arranjos das organizações mediante uma visão argumentativa.

4. ANÁLISE ESPECULATIVA

4.1. DAS PREMISSAS

As premissas aqui tecidas, conforme indicado anteriormente, terão seu fundamento no conteúdo teórico basilar apresentando no capítulo acima mediante um direcionamento mais focal para que se possa iniciar um processo especulativo acerca da relação entre burocracia e adhocracia de uma perspectiva retórica, acerca de como os elementos de dominação se manifestam nestes arranjos e como a retórica permeia e atende a constante interação humana na organização e na administração. Elas terão por função o posicionamento e cruzamento teórico, além de uma reinterpretação em alguns momentos para que se possa prosseguir com as indagações especulativas.

4.1.1. Administrar é atuar retoricamente

A primeira premissa que será adotada diz respeito ao desenvolvimento de Azevedo e Grave (2014) em relação ao ato administrativo enquanto um ato retórico. No momento que o administrador é um agente, essencialmente virtuoso, como lembram os autores, o qual busca adesão para uma ação, ou uma adesão prévia para uma ação futura, mediante um processo de comunicação retórico, pode-se entender que ele sempre esteja engajado em três momentos, os quais seriam a iniciação, mediação ou realização, sendo o próprio ato de fala uma ação. Sendo assim, posicionara-se a administração enquanto uma ação primordialmente retórica.

Desta perspectiva, o administrador poderá ter sua atuação retórica voltada para três formatos de comunicação e interação junto ao sistema organizacional os quais são um formato gerencial, um formato político e um formato de liderança. Cada qual elemento puro teórico possui um conjunto estrutural o qual o legitima e impele seu funcionamento no âmbito da organização, seja por motivos culturais, normativos ou de um ajuste mútuo orgânico do próprio sistema interativo dos indivíduos. Na prática do ato administrativo não há um único formato de administrar em funcionamento, uma vez que a divisão em termos puros não passa de uma categorização epistemológica que

permite e facilita a caracterização e estudo dos elementos, mas uma constante interação e alteração da presença, participação e evocação dos vieses mediante as tensões na organização oriundas do sistema como um todo e configuração estrutural cultural e normativa vigente. Como premissa para o processo especulativo que será desenvolvido mais adiante se utilizará a separação teórica entre os processos administrativos tentando sempre indicar a interação entre o ato de gerenciar, mediar e liderar e suas derivações no que tange a retórica, mas sempre ressaltando a administração enquanto a complementariedade dos três. É notável, todavia, que no cenário o qual é a iniciativa privada brasileira exista uma tendência, tanto teórica quanto prática, conforme apontam Azevedo e Grave (2014), para a predominância de um caráter gerencial na ação administrativa como um todo. Esta hegemonia é derivada tanto de um processo científico teórico, o qual vem posicionando a administração gerencial, enquanto uma totalidade do ato de administrar, quanto da estruturação cultural e social das organizações privadas ocidentais, que se embasam em um sistema predominantemente burocrático e capitalista com um viés empresarial voltado para o resultado e a eficiência.

Em suma, será utilizado como pressuposto a definição da administração enquanto um ato retórico voltado para uma função de gerir, mediar e liderar, os quais se encontram diretamente vinculados com as vertentes gerencial, política e de liderança. Embora haja uma interação e presença natural destes três elementos em qualquer formato organizacional, teremos por pressuposto que a estrutura média da empresa privada brasileira é voltada ainda em maior escala para uma visão e atuação gerencial pautada em uma legitimação normativa.

4.1.2. Estruturas organizacionais mistas: burocracia e adhocacria

De forma similar ao que temos em relação à presença do formato administrativo gerencial no cenário organizacional privado brasileiro, a estrutura burocrática possui uma difusão predominante nas estruturas organizacionais ocidentais. Com uma formatação voltada para o controle, para a eficiência e para a padronização produtiva,

a burocracia se manifesta através de uma estrutura hierárquica rígida, da especialização por função, de regras cobrindo direitos e obrigações dos indivíduos, procedimentos padronizados para cada serviço o qual pressupõem a melhor forma conhecida e avaliada para atuar, uma carreira baseada nas promoções por competência técnica e no crescimento pela meritocracia e relações impessoais. É evidente que estes elementos possuem intensidades e formatos diferentes de acordo com cada cenário e setor de atuação empresarial e organizacional, que eles são adaptados à realidade e a necessidade de cada arranjo de organizações e cada mercado.

É perceptível, no entanto, que a conjuntura brasileira, e ocidental, socioeconômica, cultural e tecnológica está pressionando as estruturas organizacionais para a migração para uma sistemática mais adaptável, flexível e voltada para as demandas do cliente. Um conjunto de empresas do ramo tecnológico, *startups* e “empresas jovens”, conduzidas por uma nova geração pautada numa visão de mundo distinta, lideram um movimento de renovação dos arranjos organizacionais privados, para uma atuação mais horizontal, com menor distinção hierárquica, mais voltada para a inovação e a maior incorporação de valores e preocupações socioambientais, um formato organizacional mais voltado para o modelo adhocrático ou de organização inteligente. As operações adquirem um molde de projetos que se posiciona em um viés inovador e flexível, cujo principal objetivo se torna o atendimento dos clientes, internos e externos, e não o atendimento normativo e hierárquico. Entretanto, este é um processo gradual o qual se encontra ainda em fase embrionária. Por mais que haja um movimento para a desconstrução das estruturas burocráticas e um deslocamento para um formato organizacional mais flexível e horizontalizado, a maior parte das organizações, inclusive as mais avançadas nesse processo, ainda possuem um conjunto de traços e características próprios do sistema burocrático. Para os desenvolvimentos especulativos que serão desenvolvidos mais a frente, ter-se-á como premissa a utilização teórica de uma empresa tipicamente burocrática, com níveis hierárquicos bem definidos, procedimentos formais, divisão do trabalho, na qual será incluído um setor de inovação o qual trabalha tipicamente com uma sistemática de projetos, horizontalizarão e trabalho em *squads*, ou seja, uma célula tipicamente

adhocrática, um setor inteligente, em um sistema majoritariamente burocrático.

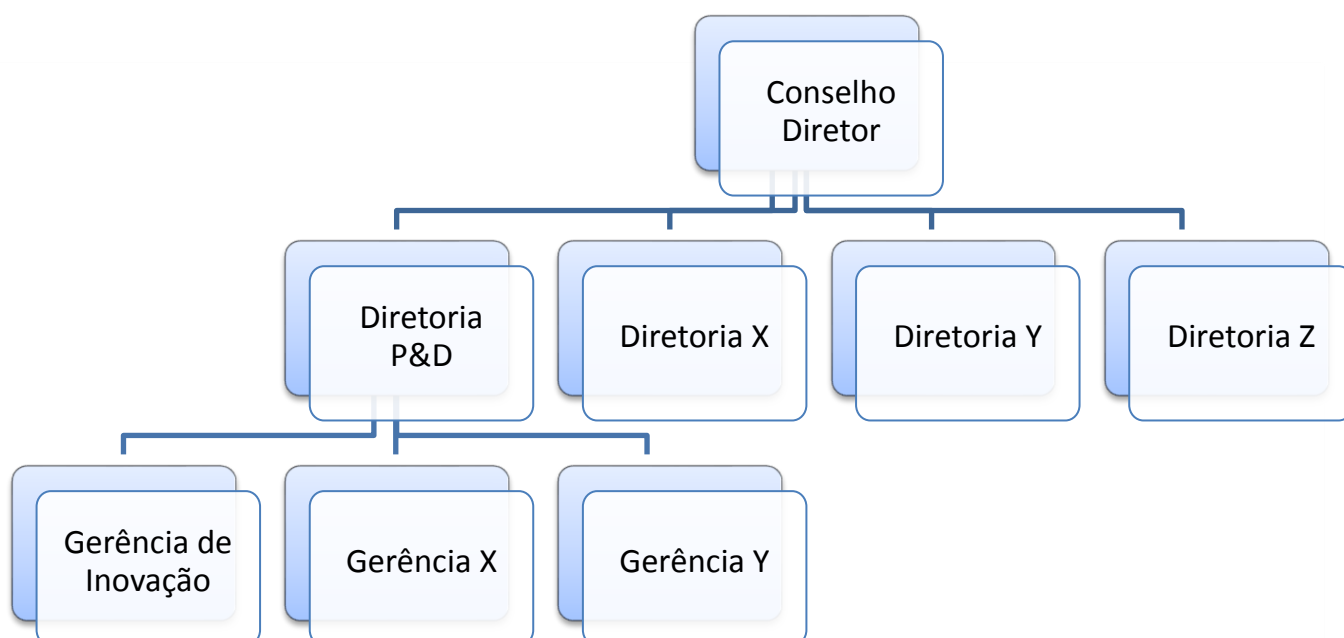
No que tange as relações interpessoais, se utilizará como premissa a presença de elementos tipicamente weberianos, uma vez que o próprio Weber (2004) ressalta a ocorrência de fatores de dominação na plenitude dos cenários sociais. Uma vez dada a estrutura base da empresa enquanto um arranjo burocrático, ter-se-á como pressuposto a presença massiva de uma dominação tipicamente racional-legal, pautada no conjunto normativo interno. Isto não indica a ausência de outros fatores de dominação no arranjo burocrático, apenas a existência de uma predominância do formato racional-legal. Neste ponto se valerá de uma visão distinta da indicada por Mintzberg (2006) em relação à importância do poder nos arranjos adhocráticos. Por mais que o autor destaque que esta seja uma variável de baixa relevância neste formato organizacional partiremos da indicação de Weber (2004), de que a dominação é presente e relevante em todos os sistemas sociais, mesmo que atue de uma forma mais dinâmica e implícita.

Abaixo, segue um organograma reduzido da organização fictícia a qual será utilizada como ponto de estudo no trabalho o qual se está desenvolvendo. Considerar-se-á a organização enquanto uma empresa privada inserida no contexto brasileiro. Uma organização de capital aberto e médio porte a qual necessita detalhar suas atividades e gastos perante os acionistas. Uma empresa voltada para o atendimento de clientes finais que possui um viés voltado tanto para a pesquisa de desenvolvimento de novos produtos quanto de aplicação e utilização dos mesmos. A estrutura possui no nível mais alto o Conselho Diretor responsável pela elaboração estratégica, aprovação de projetos mais elevados e prestação de contas e demonstrativos junto aos acionistas. Abaixo do conselho se encontra um conjunto genérico de diretorias e a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento na qual se encontra a área de Inovação representada pela Gerência de Inovação. Conforme descrito anteriormente, por mais que a atuação da área se de em um formato orgânico e voltado para uma atuação em células, a estrutura primordial da organização ainda se encontra forjada mediante uma sistemática hierárquica.

Para as diretorias e gerências genéricas será considerada uma sistemática de

organização e trabalho propriamente burocrática. Abaixo da gerência se encontra uma hierarquização do trabalho em equipes dispostas por um coordenador o qual gere uma equipe especializada de cada segmento da gerência. A divisão do trabalho se dá por meio da especialidade da área tendo as responsabilidades e funções distribuídas com base nos cargos de especialistas, analistas e assistentes, já dispostos desta forma na organização hierárquica. Em relação à área de inovação, será considerada a presença de um gerente o qual responde diretamente para o diretor de P&D. Entretanto, diferentemente da função da gerência, e coordenação, presente nos demais segmentos da empresa, o gerente de inovação tem por função mediar a relação entre os agentes da área, além de estabelecer um ponto de conexão com os níveis mais altos da hierarquia burocrática. A equipe se dará por um conjunto de indivíduos altamente qualificados os quais formam equipes multidisciplinares de projetos mediante as demandas de clientes internos, de outras áreas, da diretoria, pesquisas com clientes externos, entre outras, ou através da iniciativa de interna dos agentes. Uma vez elaborado o escopo de um projeto, nomeia-se um indivíduo para ser o *head* do projeto, o qual é responsável por captar um *squad* dentro da área e de controlar os prazos e orçamentos.

Figura 2 – Organograma organização fictícia



4.1.3. Do ato retórico

Ressaltada a administração enquanto um ato que se constitui através de um processo retórico, é necessário aprofundar as considerações acerca deste ponto. Por mais que a retórica e a dialética possuam um viés comunicativo que visa o estabelecimento de uma posição perante um tema, que se volta para a demonstração de uma perspectiva, posicionamento ou simples menção do ponto o qual se deseja apresentar, ambos os termos já passaram por diversos processos de ressignificação sociocultural chegando até ao ponto de serem reduzidos a um mero silogismo.

Para o desenvolvimento das especulações posteriores se tratará da retórica pela perspectiva de Perelman (2005), o qual faz uma releitura do conceito aristotélico sobre o qual a retórica é o meio de provocar ou aumentar a adesão das mentes às teses apresentadas. Esta sistemática irá sempre considerar a apresentação de algo, seja uma opinião, uma avaliação, um valor, ou qualquer outro elemento que se deseje demonstrar, por parte de alguém, seja um orador, um escritor ou qualquer um para quem os espíritos se dispõem a dedicar a atenção, para um auditório, seja ele particular ou um auditório de caráter universal. É justamente neste âmbito dos auditórios umas das principais características da nova retórica de Perelman: a adaptação do discurso em relação aos valores, fatos e percepções dos quais possui o auditório. Isso não indica abrir mão de um determinado ponto de vista, mas sim saber como o posicionar, como indicar cada ponto, como correlacionar cada fator e quando postergar um elemento cujo auditório ainda não está preparado para receber, para ter a melhor reação e adesão deste, ou pelo menos, prepara-lo para uma adesão posterior.

Do ponto de vista organizacional, a retórica de Perelman possui uma série de aplicações e considerações, seja desde o ponto da divisão estrutural da mesma em diversos auditórios particulares, muito ligada à estruturas burocráticas, aos argumentos de ligação comumente utilizados pelos administradores, ao argumento pela analogia, base da inovação ao permitir a interação de áreas distintas, aos argumentos de dissociação. Um dos elementos levantados pelo autor que possui um impacto direto nas estruturas organizacionais e conversa diretamente com a teoria weberiana de

dominação é o de prestígio o qual possui implicações diretas nas dominações racional-legal, tradicional e carismática.

4.2. DAS ESPECULAÇÕES

4.2.1. Administração por auditórios

Conforme indicado anteriormente será considerado para o processo especulativo uma organização de arranjo propriamente burocrática com uma estrutura hierárquica bem definida, divisão de trabalho especializada e distinta e responsabilidades de atividades formalmente definidas. Na subdivisão de departamentos, contaremos com uma área de inovação a qual será considerado um arranjo propriamente adhocrático no qual existe uma formação de *squads* que trabalham em projetos mediante demanda de clientes internos e projetos próprios de melhoria, desenvolvimento de produtos e tecnologia.

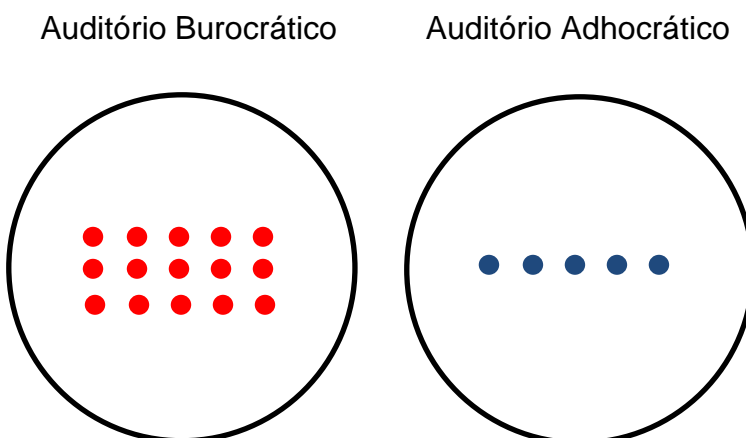
A primeira especulação é acerca do relacionamento e processo comunicativo do administrador para com a organização como um todo e para com a área específica de inovação. Considerando o administrador enquanto um agente que no sistema burocrático visa o planejamento, o controle e o correto atendimento das atividades, dos padrões e normativas próprias do sistema formal, é necessário um comportamento distinto em relação ao sistema adhocrático no qual este possui uma função mais voltada para a mediação e atuação política. Dada a necessidade de uma atuação distinta perante o quadro propriamente burocrático o quadro especificamente adhocrático da organização será considerado aqui, mediante a nova retórica de Perelman, a criação de um par filosófico dissociativo no qual fator II do par será a organização propriamente dita, burocracia, e o fator I do par será a área de inovação, adhocracia. O par filosófico se encontra com os elementos dispostos nesse formato, pois a estrutura básica da empresa, a essência do arranjo e organização se encontra embasado no sistema burocrático, na organização formal e elementar da empresa. A adhocracia, representada pela área de inovação, se encontra como fator I, pois ela possui um posicionamento referencial em relação à organização como um todo,

operando como um sistema distinto, mas influenciado diretamente e sob as condições do fator II o qual se encontra enquanto a norma, enquanto o exemplo.

Par filosófico: $\frac{\text{Adocracia}}{\text{Burocracia}}$

Um dos principais subprodutos desse processo é a distinção por parte do administrador em dois auditórios distintos em relação à estrutura. O aparato burocrático da organização será contemplado enquanto um auditório particular no qual o administrador adotará um posicionamento de amplo embasamento no prestígio o qual é diretamente legitimado pela estrutura normativa, enquanto em relação à área de inovação teremos um segundo auditório no qual o comportamento se dará mais voltado para a retórica enquanto um mecanismo político, no qual existe uma maior necessidade de legitimar a busca por adesão em um conjunto valorativo e argumentativo fora do viés normativo hierárquico. Posteriormente se buscará determinar quais os prováveis impactos de uma estratificação dos auditórios em relação à sistemática organizacional, à retórica administrativa e à estrutura de dominação. No entanto, neste momento o maior interesse se dá na especulação acerca da segmentação dos auditórios pela visão administrativa.

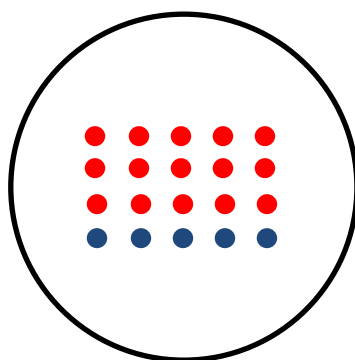
Figura 3 – Auditórios burocrático e adhocrático



Pode-se pressupor, ainda, outra derivação do processo dissociativo realizado em relação às sistemáticas interativas da área adhocrática presente na estrutura burocrática que é criação de um terceiro auditório mediante a religação das partes no todo, o qual contemplaria tanto os agentes da área de inovação quanto os demais agentes organizacionais. Esse terceiro auditório não pode ser entendido como a simples soma dos outros dois, pois ele pressupõe uma interação em relação aos indivíduos inseridos em um contexto mais hierárquico com os indivíduos inseridos em um contexto mais orgânico gerando assim um arranjo mais heterogêneo. Sendo assim, o orador precisa se portar de forma a levar em consideração as premissas, os valores e adesão pré-estabelecida do conjunto agregativo interativo desta união. É razoável, no entanto, uma vez que a área de inovação, por mais que se trate de um sistema adhocrático relativamente estratificado do sistema organizacional, se encontra presente em uma estrutura burocrática muito mais robusta e dominante que ela, que o auditório derivado da soma dos agentes internos como um todo tenha um caráter predominantemente burocrático e normativo.

Figura 4 – Auditório misto

Auditório Misto



Em relação ao ato administrativo nestes auditórios e na estrutura hierárquica da organização se pode pressupor uma flexibilização quando houver um posicionamento

vertical em direção à área de inovação e um enrijecimento quando houver um posicionamento vertical em direção à diretoria. Sendo assim, os agentes dentro da área de inovação, o ponto mais baixo da hierárquica, usufruem de uma estrutura altamente flexível e orgânica que lhes permite a atividade desvinculada, parcialmente, de uma hierárquica de cargos. O nível de gerente de inovação, no entanto, ao se posicionar mais próximo do arranjo burocrático, por mais que disponha de parte do conjunto adhocrático na atuação junto com a sua equipe, se encontra mais imerso no aparato burocrático da organização o que o descola para um comportamento padrão mais normativo e rígido uma vez que ele precisa atender tanto ao conjunto burocrático quanto o adhocrático. O diretor de pesquisa e desenvolvimento, por sua vez, é aquele pertencente à área que possui o caráter mais rígido e normativo. Ele se encontra mais inserido na estrutura principal da empresa do que na sistemática flexível da área de inovação. Cada um destes agentes, enquanto possíveis administradores e oradores, possui uma aproximação distinta para com os auditórios. Os indivíduos da área de inovação se encontram profundamente imersos no auditório adhocrático, raramente interagem com o auditório burocrático e em determinadas ocasiões se deparam com o auditório misto. O gerente por sua vez adquire uma interação maior com o auditório misto e com o burocrático uma vez que ele precisa estar em constante interação com o restante do conjunto organizacional. O diretor, por sua vez, se encontra altamente deslocado para estes dois auditórios e distante do auditório adhocrático, uma vez que ele precisa atuar enquanto um representante da área perante o conselho diretor e perante as demais áreas. O diretor se encontra mais posicionado na estrutura burocrática que na área de inovação em si.

Uma vez que cada nível hierárquico adquire uma interação específica com os auditórios particulares sua retórica cotidiana se alterará igualmente. Os agentes da área de inovação imersos em uma rotina orgânica e horizontal adquirem uma retórica voltada para o diálogo para a demonstração e argumentação da melhor escolha mediante um conjunto de elementos e valores próprios daquela área, nunca negligenciando as diretrizes da estrutura normativa principal. Sendo assim, o prestígio dos agentes se encontra muito voltado para atuação, para a relação e para o histórico de sucesso e histórico valorativo de cada indivíduo, como na relação ato pessoa

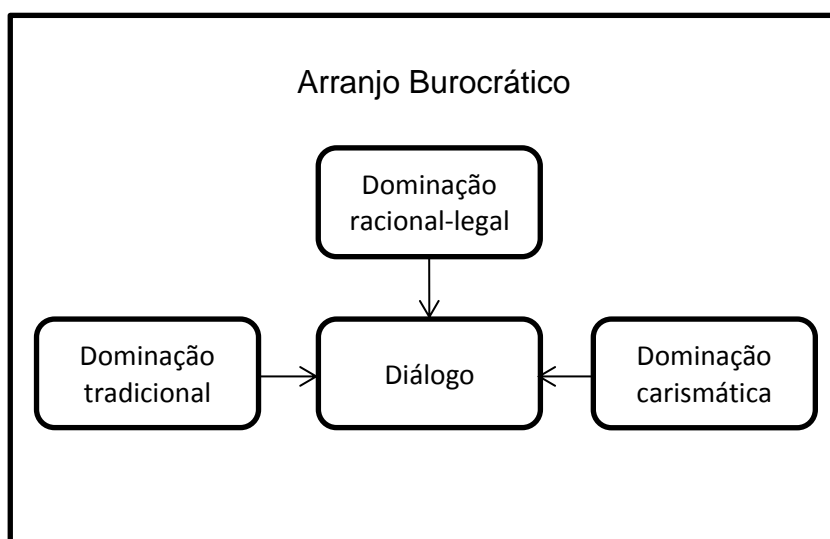
indicado por Perelman, sempre em uma dialética orgânica que pode alterar a atuação e percepção dos diversos diálogos e acontecimentos paralelos. O gerente de inovação, por sua vez, possui sua primária legitimidade perante o grupo constituída por um caráter normativo, racional-legal, que advém da hierárquica institucional. No entanto, uma vez que ele se encontra inserido em um sistema que é adhocrático, seu cargo só mantém relevância devido à subordinação do sistema a uma estrutura burocrática, sendo necessário que ele adapte sua atuação retórica para o funcionamento da área de inovação de uma forma similar aos funcionários daquele conjunto. O diretor da área de pesquisa e desenvolvimento é aquele mais desprendido da estrutura adhocrática, tendo mais interação junto ao auditório misto e burocrático do que com o auditório adhocrático. Sua atuação retórica ocorre principalmente sob o viés normativo avindo de seu prestígio legitimado pela dominação racional-legal, por sua posição hierárquica. Embora ele possa transitar entre os dois sistemas, sua proximidade com o Conselho Diretor clama por um comportamento e diretriz normativos do qual ele também se utiliza retoricamente.

4.2.2. Dominação e retórica

O formato de dominação racional-legal já é notório e corriqueiro no contexto capitalista democrático no qual se encontra o Brasil. Estruturas rígidas, hierarquização e formalização são elementos característicos de um sistema legitimado pela norma, por um conjunto de regramentos explícitos e implícitos o qual gera uma autoridade da regra, e não da pessoa, conforme indica Weber (2004). Não obstante, por mais burocrático que seja um sistema organizacional ele nunca dispõe de um fator de dominação único, mas de um conjunto de fatores correlacionas e concomitante por mais rígida que seja a estrutura. Ou seja, mesmo existindo uma predominância da dominação racional-legal, é perceptível a presença de elementos e influências oriundos dos demais formatos de dominação. Em um ambiente marcado pelo direcionamento normativo, pouco se utiliza da política enquanto um formato de condução dos interesses e mediação de conflitos uma vez que já se encontra estabelecido um conjunto de decisões hierárquicas, tornando, assim, a retórica administrativa marcadamente monopolista e formal. Segue abaixo um esquema que representa a

sistematização do aparato de dominação e de retórica nos arranjos burocráticos, onde o diálogo, a dominação tradicional e a dominação carismática se encontram subordinados à dominação racional-legal que atua de forma mais marcante e com maior influência. Por diálogo se entenderá aqui a manifestação verbal e simbólico da retórica uma vez que esta última diz respeito a conjunto de fatores muito mais vasto que o simbolismo linguístico.

Figura 5 – Dominação arranjo burocrático



Já nos arranjos adhocráticos, neste caso na área de inovação, a sistemática orgânica e de ajuste mútuo gera uma tensão e um conjunto de conflitos mais aberto e constante o qual deve ser mediado através da atuação do administrador. Diferentemente do que indica Mintzberg (2006) por mais que este tipo de arranjo possua uma interação política mais marcante, ele não elimina o conjunto de poderes em atuação, apenas causa um deslocamento e redistribuição das influências em ação. A próxima especulação, a qual será tratada aqui, se dá no âmbito da reorganização do conjunto de dominação na adhocracia e como a estrutura da área de inovação interage com a estrutura principal da empresa no que tange a este elemento.

Uma vez diluído parcialmente o aparato burocrático, a dominação não pode encontrar sua maior manifestação perante um formato normativo, pois ele não acompanha, não atende e não contempla mais a dinâmica, a conjuntura e a

complexidade do sistema. Isso não indica a não existência de uma manifestação racional-legal, pois em nenhuma construção teórica dos autores foi possível identificar a eliminação total de elementos burocráticos nas estruturas organizacionais, mas foi perceptível a redução da mesma e a reestruturação em um arranjo mais orgânico e interativo. Uma vez que a redução normativa não elimina, inclusive pode aumentar, a existência de conflitos o sistema necessita encontrar um fluxo de mediação que conduza de uma forma a evitar o uso da violência e canalize esta tensão em forma de inovação, diversidade e eficiência.

O primeiro formato de dominação, que inclusive já se encontrava presente em baixa escala nas estruturas propriamente burocráticas, o qual se pode identificar nessa alteração de arranjo organizacional é a tradicional. Em sistemas sociais onde existe um alto índice de preconceitos, formulações avaliativas e segregação, como o cenário brasileiro, elementos socioculturais como status social, status econômico, etnia, gênero, estética, entre outros são influenciadores no prestígio de qualquer indivíduo. Eles permitem que se possua uma maior legitimidade retórica uma vez que o agente se encontra no espectro das configurações consideradas as ideais, o conjunto o qual social e culturalmente se entende enquanto de maior valor, sendo esta parametrização variável de auditório para auditório. Todavia, este tipo de dominação, similar ao que se torna a dominação racional-legal, possui um papel secundário em arranjos adhocráticos se limitando a uma influência estática em relação ao prestígio dos agentes.

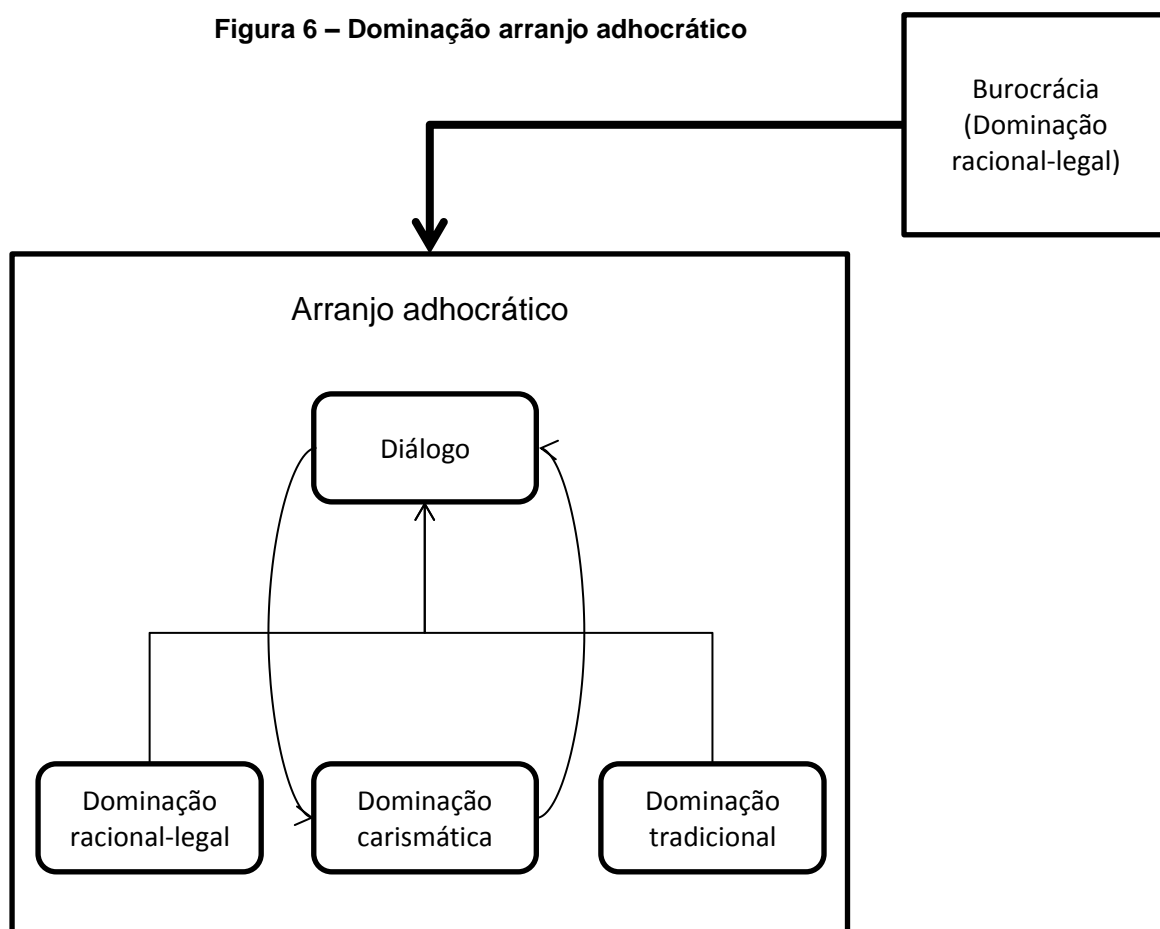
A dominação carismática é aquela que adquire uma sistemática mais complexa com o aumento do viés retórico e político que é introduzido com a implementação de uma estrutura adhocrática. De forma similar ao que foi descrito da dominação tradicional acima, a dominação carismática já se encontra presente em sistemas propriamente burocráticos, mas apenas de uma forma residual sempre em segundo plano em relação ao conjunto normativo. No entanto, em sistemas mais orgânicos e menos rígidos este formato de influência adquire um caráter mais relevante e se torna presente em dois momentos distintos da dinâmica retórica típica de sistemas de baixo caráter hierárquico. O primeiro destes momentos diz respeito ao processo pré-

argumentativo no qual a retórica consiste apenas dos pressupostos e preconceitos os quais o auditório possui acerca da pauta, dos fatos, e do orador propriamente dito. É neste ponto que o carisma, ou a falta dele, do qual usufrui o orador é definido pelo seu histórico, sobre os fatos pré-estabelecidos e o prestígio prévio os quais constituem a imagem formada pelo auditório que será de extrema importância para o formato de posicionamento, argumentação e a legitimidade com o qual o orador irá dispor. O segundo momento diz respeito à interação dialética pela qual a dominação carismática e a retórica passam durante um processo argumentativo, sendo este o grande ponto de diferenciação entre a presença e força da dominação carismática em relação aos demais formatos de dominação em um arranjo orgânico. Enquanto a dominação racional-legal e a dominação tradicional permanecem praticamente estáticas e em segundo plano durante a argumentação, a dominação carismática se encontra em interação com a retórica e ao mesmo tempo em que influencia a retórica enquanto uma forma de prestígio, a dominação carismática passa por um processo de retroalimentação na qual alguns elementos em relação ao carisma do orador tem sua adesão elevada, diminuída ou são adicionados enquanto novos fatores perante a ação retórica. Dessa forma existe uma relação dialética constante na qual o carisma modifica a retórica e a retórica modifica o carisma. Toda via, os elementos carismáticos constituem apenas parte do conjunto da argumentação enquanto um todo, conjunto este voltado para a conjuntura a qual corresponde o prestígio do orador, enquanto o processo retórico em sua totalidade apresenta uma estrutura muito mais complexa.

Embora dentro da área de inovação da empresa o arranjo adhocrático desloque a dominação racional-legal juntamente com a dominação tradicional para um segundo plano na sistemática organizacional e estabeleça entre a dominação carismática e o processo retórico uma relação dialética, é necessário ressaltar que no cenário aqui elaborado tal setor se encontra incluso em uma estrutura burocrática mais ampla. Sendo assim, existe uma pressão que subordina esta área a uma dominação racional-legal externa. Do ponto de vista da administração organizacional, a área de inovação possui determinada independência e um formato de operação próprio, enquanto o administrador opera um papel de mediação, tanto interno quanto externamente, mas que se encontra subordinado a um sistema burocrático o qual designa uma

determinada hierarquia, um conjunto de metas e objetivos, por mais macro que ele possa ser, e desloca o papel do administrador mediador para um papel mais voltado para planejamento e controle. Conforme indicado anteriormente, cada atuação e posicionamento por parte dos administradores ligados à área de inovação se dará no nível hierárquico o qual ele se encontra. Quanto mais para cima verticalmente maior a formalidade e rigidez, e quanto mais para baixo, menor serão estas. Segue abaixo um esquema que reproduz a introdução do diálogo como central no arranjo adhocrático, com as dominações tradicional, racional-legal e carismática subordinadas a ele, a última com uma interação dialética de retroalimentação, com este arranjo, no entanto, subordinado à estrutura burocrática, ou seja, à dominação racional-legal.

Figura 6 – Dominação arranjo adhocrático



4.2.3. Retórica administrativa

Muito se comentou anteriormente, mesmo que implicitamente, da atuação administrativa no âmbito retórico. Primeiramente é necessário detalhar melhor os agentes administrativos principais no contexto elaborado até o momento para que se possa realizar algumas especulações acerca da retórica de Perelman no âmbito administrativo da organização fictícia. Os primeiros agentes são os funcionários diretos da área de inovação. Em uma estrutura tipicamente burocrática quanto menor o nível hierárquico menos se administra e mais se é administrado. No entanto, em um sistema baseado em projetos, liberdade funcional e responsabilidade mútua se abre a possibilidade para que os agentes possam administrar os seus recursos individuais e que possam em conjunto administrar os recursos disponíveis para o grupo como um todo. Sendo assim, os funcionários da área de inovação, sempre mediante uma diretriz externa concernente à burocracia, tem a liberdade para administrar os seus processos, determinados elementos financeiros e, sendo esse o ponto mais importante pelo viés retórico, a interação do grupo mediante as negociações e influências políticas internas. Em relação a todos estes elementos, o gerente de inovação terá uma capacidade administrativa superior aos demais, podendo recorrer a um rearranjo de metas, de orçamentos e tendo uma legitimidade inicial maior pautada em seu cargo. Claramente a forma a qual essa posição relativamente superior se dará é diretamente dependente dos sistemas retóricos em ação cabendo ao gerente se articular e buscar a adesão mediante o diálogo de uma forma muito mais relevante do que seria em um sistema burocrático, principalmente uma vez que seu papel se encontra voltado para uma função de mediação e conexão externa. Por final, o diretor de pesquisa e desenvolvimento se encontra praticamente fora do espectro adhocrático tendo sua atuação administrativa muito mais presente no ordenamento de diretrizes normativo burocrático. As demais áreas, cargos e indivíduos da organização não serão mencionados devido a sua baixa relevância perante a atuação adhocrática direta.

Das propriedades da retórica de Perelman (2005), as quais atuam de forma característica no âmbito organizacional e administrativo, existe uma a qual já foi tratada

exaustivamente no desenvolvimento deste trabalho: o prestígio. O prestígio diz respeito à legitimidade e crédito dos quais o orador dispõe perante um auditório, como esse o percebe e lhe define. Um dos elementos, no entanto, pouco detalhado e que se encontra presente no cerne dos sistemas econômicos, de troca e das empresas privadas é o argumento pelo sacrifício. O argumento pelo sacrifício é um argumento quase-lógico que possui em seu cerne a tentativa de redução a um sistema formal de um contexto específico visando avaliar o preço, o sacrifício, de determinado ato mediante o valor atingido por ele. Ele é utilizado constantemente em organizações tentando estabelecer quais sacrifícios financeiros, de tempo, de trabalho, entre outros, são compatíveis com determinado valor financeiro, determinado projeto, determinado valor social. Do ponto de vista do desenvolvimento do argumento pelo sacrifício se tem um caso muito similar no seu uso perante uma organização burocrática e uma organização adhocrática, com exceção da participação e legitimação por parte dos agentes. No caso da estrutura burocrática, estrutura basilar da empresa fictícia deste trabalho, a avaliação dos sacrifícios a serem realizados para o atingimento de determinado objetivo se encontra na mão daquele hierarquicamente superior cabendo a ele explicar esta escolha, como orador, e cabendo aos agentes abaixo dele, auditório, acatar sem grande capacidade de indicar uma avaliação oposta uma vez que ele está legitimado pela norma para esta decisão. Já o desenvolvimento deste argumento em um conjunto adhocrático, neste caso a área de inovação da organização, é realizado mediante um processo de diálogo onde o orador indicará uma avaliação retórica em relação ao sacrifício tendo de demonstrar razoabilidade e coerência valorativa com os demais agentes que poderão concordar ou discordar de sua conclusão e indagar acerca de novos elementos e variáveis.

Outro argumento quase lógico muito presente nos sistemas burocráticos e adhocráticos, conforme já tecido anteriormente, é a parte e o todo. De uma perspectiva, ele pode ser usado para priorizar as partes mediante sua separação do todo e suas importâncias individuais. Este argumento está muito presente nas organizações burocráticas que utilizam da divisão do trabalho e da estruturação por cargos e hierárquica. Ao agente das áreas genéricas na empresa fictícia, cabe o simples conhecimento de sua função específica e ao administrador burocrático cabe passar aos

indivíduos a fragmentação que lhes diz respeito do ponto de vista da informação e das atividades. De outra perspectiva ele pode ser usado para priorizar a relação do todo, da importância do conjunto. Este argumento está muito presente nas organizações adhocráticas uma vez que todos possuem participação em relação ao conjunto que é necessário um entendimento amplo por parte dos agentes. Aos indivíduos da área de inovação da empresa cabe o entendimento, mesmo que parcial, dos projetos enquanto um todo e ao gerente de inovação cabe mediar e facilitar o fluxo de informação em andamento. Da mesma forma, a relação entre grupo e membros possui uma relação distinta no arranjo de inovação e no restante da estrutura organizacional. Enquanto no arranjo burocrático da organização o viés formal pressiona por uma padronização do comportamento e das atividades cotidianas, no arranjo adhocrático de inovação existe uma maior liberdade em relação à atuação dos agentes. Sendo assim, os funcionários da área de inovação possuem uma construção de seu grupo com um caráter mais heterogêneo dificultando a elaboração de um parâmetro exemplar e gerando uma dissociação maior do membro com o grupo enquanto o grupo dos agentes burocráticos possui uma figura mais homogênea que denota a um comportamento mais normatizado e padrão.

Nas ligações que fundamentam a estrutura do real, encontramos dois casos que conversam diretamente com as duas estruturas organizacionais discutidas neste trabalho. No argumento pelo exemplo se utiliza de um fato já estabelecido, o qual já conta com uma adesão prévia, enquanto exemplo para estabelecer uma norma a ser utilizada em momentos distintos. Esse tipo de argumento está diretamente ligado às manifestações normativas da estrutura burocrática por trabalhar na manutenção e propagação do conjunto normativo, na manutenção do status quo. No esqueleto burocrático da organização fictícia se recorre ao conjunto de exemplos e normas para se embasar a atuação dos agentes. Enquanto o exemplo trabalha em prol do enrijecimento das estruturas, a analogia trabalha em prol da inovação. Ao atrelar dois elementos de áreas distintas, a analogia permite que através de um determinado conhecimento pré-estabelecido, o foro, se realize um conjunto de indagações, sobre o tema. Este tipo de argumentação permite que a área de inovação, mediante um conjunto histórico, possa inovar tanto do ponto de vista de desenvolvimento e aplicação

de produtos quanto do ponto de vista de sua atuação própria.

De forma similar à relação a qual o exemplo possui com as estruturas burocráticas, os lugares da quantidade são utilizados de forma a prevalecer aquilo que detém um grau quantitativo maior, que é utilizado mais vezes, que condiz com a norma. Este tipo de depósito argumentativo ocasiona o fortalecimento do conjunto normativo estabelecido, da manutenção da norma, do prevalecimento da burocracia estrutural. Por outro lado, o lugar da qualidade está atrelado a aquilo que é único, que é raro, que é diferente. Ele conversa diretamente com a área de inovação uma vez que fortalece a busca por um diferencial junto à criação e ao processo de inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual momento técnico digital e cultural no qual as democracias ocidentais estão passando está pressionando os arranjos organizacionais para que estes se adaptem ao contexto dinâmico e de inovação. A burocracia organizacional, que um dia já foi símbolo de uma revolução voltada para a eficiência, demonstra cada vez mais uma atuação e estruturação arcaica que não atende às demandas de flexibilidade, agilidade e do conjunto de valores socioambientais em ascensão. Em contrapartida, cada vez mais se prolifera a dinâmica estrutural descrita por Pinchot (1994) das organizações inteligentes e das adhocracias citadas por Mintzberg (2006). Estes formatos organizacionais orgânicos e voltados para uma atividade de projeto parecem estar em acordo com o contexto empresarial e estão em constante desenvolvimento e propagação da diluição da antiga estrutura hierárquica rígida em equipes multidisciplinares formatas em células de projeto.

Paralelamente a esta alteração na conjuntura organizacional, abre-se espaço para a rediscussão do ato administrativo. Azevedo e Grave (2014) discutem a necessidade da reavaliação acerca do entendimento da administração e do deslocamento de seu caráter hegemonicamente gerencial para uma configuração mais complementar entre sua composição gerencial, de liderança e política. Em um contexto onde a administração não pode mais se apoiar e se embasar apenas em um conjunto normativo formal é evidente a necessidade de agregar os fatores de mediação e liderança no espectro administrativo, em uma atuação sempre retórica conforme ressaltam os autores.

Para o desenvolvimento deste trabalho se escolheu avaliar os pontos citados acima mediante o espectro da retórica de Perelman. O autor ilustra as mudanças ocorridas no âmbito do Direito desde a formalização normativa até o momento atual mais retórico. Entende-se aqui que este processo descrito pelo autor pelo qual passou, e ainda passa, o espectro jurídico ocidental tem grande semelhança com mutações pelas quais o âmbito organizacional vem passando, da redução do caráter normativo para o desenvolvimento de um ambiente mais orgânico e dialético. Mediante esta

avaliação, Perelman (2005) revisita a retórica aristotélica em uma releitura na qual ele indica a noção de uma nova retórica. Um processo argumentativo voltado para a busca da adesão das mentes, para o entendimento dos auditórios e a busca pela argumentação voltada para suas características e para a deliberação de um valor ou ponto. O autor elabora um extenso trabalho, embora ainda introdutório do ponto de vista da amplitude da retórica, no qual descreve o processo argumentativo mediante processos de ligação e processos de dissociação. Além destes dois tópicos, essenciais na retórica de Perelman, o autor elabora um conjunto complexo de correlações e elementos pertinentes que perpassam desde o prestígio do orador e seu posicionamento até o conjunto valorativo social.

Foi a partir deste conjunto teórico e contextual sobre o qual se elaborou o arcabouço de premissas e especulações deste trabalho. Mediante o método hipotético argumentativo foram traçados um conjunto de premissas e especulações acerca da interação dos arranjos adhocrático e burocrático mediante um espectro retórico. Através da premissa de que a atuação administrativa enquanto uma forma de gerir, liderar e mediar se realiza através de um ato retórico e da utilização da perspectiva de Perelman da retórica enquanto uma forma de buscar a adesão dos auditórios se criou uma organização fictícia moldada em uma estrutura primordialmente burocrática e com um setor, a área de inovação, voltado para uma sistemática adhocrática para se poder realizar o sistema de indagações e proposições para o qual se propôs este trabalho.

Com este conjunto basilar montado, tanto do ponto de vista teórico quanto contextual, a primeira especulação realizada foi no âmbito da divisão, através de um processo de dissociação, da organização em dois auditórios: um referente à parte mais estrutural da organização, que é o público burocrata, e o outro referente à parte que diz respeito à área de inovação, que é o público adhocrata. Essa divisão ocorre da necessidade do administrador de uma argumentação específica para cada auditório, tendo em vista as características distintas dos agentes, além de uma divisão em relação ao cotidiano e ao formato de atuação. Sendo assim, cabe ao orador o conhecimento de cada auditório, do ponto de vista dos valores, adesões prévias e fatos estabelecidos, para que ele possa argumentar da melhor forma na busca pela adesão.

A separação entre estes dois auditórios cria a necessidade de um terceiro, diferente da simples soma dos outros dois, que contemple e religue os agentes em um auditório único onde a argumentação terá um caráter primordialmente normativo devido à soberania da burocracia no todo.

Em seguida se especulou acerca da manifestação dos formatos de dominação tipicamente weberianos na interação entre os dois conjuntos organizacionais, novamente sob uma ótica retórica. Em relação ao conjunto propriamente burocrático, como indicado por Weber (2004), existe a predominância de um caráter de dominação racional-legal que encontra sua legitimação perante o conjunto normativo. Em segundo plano encontramos a atuação da dominação tradicional, da dominação carismática e do diálogo, aqui utilizado como a manifestação linguística simbólica da retórica, mas sempre em uma relação de hierárquica inferior em relação à dominação racional-legal. No que tange às formas de dominação no ambiente adhocrático da organização, a área de inovação, utilizara-se um pressuposto distinto do de Mintzberg (2006). O autor indica existir uma baixa relevância e atuação do poder em organizações com este tipo de formatação. Utilizou-se o conceito weberiano de que todo sistema social se encontra emaranhado em um complexo de dominação, por mais que em alguns contextos essa manifestação possa acontecer de maneira implícita. No arranjo adhocrático da organização, a especulação se dará na subordinação dos elementos de dominação perante a atuação do diálogo argumentativo, onde a dominação racional-legal se junta aos demais formatos de dominação em uma relação de influência subjugada para com o diálogo retórico. Enquanto a dominação tradicional mantém seu modelo de relação com o diálogo, a dominação carismática adquire um caráter dialético, onde passa por um processo de retroalimentação junto ao diálogo, ou seja, ao mesmo tempo em que o diálogo é influenciado pela dominação carismática, esse influencia o carisma do orador, logo influencia a legitimidade e força da dominação.

A última especulação realizada neste trabalho se dá no âmbito do conjunto de argumentos utilizados no campo administrativo enquanto um lugar retórico. A primeira forma de argumentação se encontra no espectro do prestígio o qual é um elemento altamente utilizado em qualquer arranjo argumentativo uma vez que este permite a

atenção dos espíritos para com o orador e de uma legitimidade prévia. Na estrutura organizacional, o prestígio se encontra no formato da norma formal que conduz ao orador a legitimação para atuar naquele assunto e contexto, enquanto na estrutura adhocrática o prestígio se encontra mais ligado ao histórico argumentativo e de atuação do agente. Outro argumento trabalhado por Perelman (2005) que se encontra muito presente no espectro organizacional é o argumento quase-lógico do sacrifício o qual permite balizar um sacrifício em relação ao seu valor, seu benefício. Em seguida se encontra a estrutura burocrática mais ligada à parte em relação ao argumento das partes e do todo e a estrutura adhocrática mais ligada ao todo. O sistema burocrático também permite uma melhor configuração da figura na representação dos indivíduos perante o grupo devido à atuação normativa formal enquanto o sistema adhocrático gera uma maior desvinculação do individuo perante o grupo devido ao seu caráter mais heterogêneo e devido a um arranjo mais orgânico e auto regulador. Por último os exemplos e o lugar da quantidade são utilizados enquanto forma de legitimar e propagar o sistema normativo nas estruturas burocráticas enquanto a analogia e o lugar da qualidade são utilizados nas estruturas adhocráticas para valorizar o único e o raro e promover a inovação.

No desenvolvimento deste trabalho não se pretendeu validar ou desqualificar qualquer material teórico ou prático que diga respeito aos arranjos organizacionais e à atuação administrativa. Buscou-se unicamente reunir um conjunto teórico basilar para lhe conferir um ordenamento convergente na busca de uma base que pudesse ser utilizada para a elaboração de um sistema de especulações acerca da interação de estruturas burocráticas e adhocráticas através de uma perspectiva retórica e administrativa. Não se buscou também elaborar uma disruptura com o material teórico das organizações, mas a simples elaboração de um espectro especulativo que permita a elaboração de um guia para a elaboração de um trabalho empírico futuro mais complexo e completo.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A; GRAVE, P. **Prolegômenos a Toda a Administrologia Possível: Administração – OQue é Isto?**. Revista O&S, 2014

PERELMAN, C. **Lógica Jurídica – Nova Retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

PERELMAN, C; OLBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da Argumentação – A Nova Retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

STEFANI, D; AZEVEDO, A. **A Linguagem Gerencial Analisada à Luz da Teoria dos Atos de Fala de J.L. Austin: Estudo do Pensamento de Peter Drucker**. Revista de Ciências da Administração, 2014.

WEBER, M. **Economia e Sociedade – Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. São Paulo: UNB, 2004.

PINCHOT, G; PINCHOT, E. **O Poder das Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBER, H. **Criando Organizações Eficazes - Estrutura em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 2006.